

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**Hornicko-geologická fakulta**

Institut ekonomiky a systémů řízení

**ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE  
VYBRANÉM PODNIKU**

**Diplomová práce**

**Autor:**

**Karel Danielis**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.**

**Most 2009**

## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

---

VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Institut ekonomiky a systému řízení

Hornicko-geologická fakulta  
Akademický rok 2008/2009

### Zadání diplomové práce

Student:

**Karel Danielis**

Studijní program:

M2102 Nerostné suroviny

Studijní obor:

2102T001 Ekonomika a řízení v oblasti surovin

Téma:

Analýza personální činnosti ve vybraném podniku

Personnel Agenda Analysis at a Given Company

Zásady pro vypracování:

Proveďte analýzu personální činnosti ve vybraném podniku a navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu. Práci strukturujte do následujících částí:

1. Úvod
2. Charakteristika podniku
3. Analýza současného stavu
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Rozsah práce:

30-35 stran textu

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální Management. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

FOOT, Margaret ; HOOK, Caroline. Personalistika. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.**

Datum zadání:

31.10.2008

Datum odevzdání:

30.4.2009

## AUTORSKÉ PROHLÁŠENÍ

- Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byl jsem nadále seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká Škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít svou diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu pouze se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy.

V Mostě 30.4.2009

Karel Danielis

.....

## ANOTACE

V předložené práci je zpracována analýza personálních činností v textilním podniku Schoeller Litvínov k.s. a jsou předloženy možná opatření ke zlepšení jeho současného stavu. V první části práce je charakterizován profil podniku, jeho organizační struktura a personální činnosti a cíle. V další části je zhodnocení stavu již od počátku textilní krize až po současnost a nastínění atmosféry panující v podniku. V závěrečné části jsou navržena opatření, která by měla současnou krizi v podniku řešit a hlavně snížit dlouhodobě vysokou míru fluktuace. Jedná se o potřebné změny ve vedení, motivační plány a krizové týmy s funkcí potlačit odchody kvalitních zaměstnanců.

**Klíčová slova:** personální činnosti, profil podniku, organizační struktura, textilní krize, míra fluktuace, motivační plán, krizový tým

## SUMMARY

In this annotation, an analysis of personnel agenda at the textile company Schoeller Litvínov k.s. has been shown and there are also given some feasible solutions to rectify the company's current situation. the first part of the work presents the company's profile, its organizational structure and personnel agenda and aims. the latter part presents review of the company's situation as from the beginning of the textile industry slump in up to present day and an adumbration of feelings ruling at the company. In the final part, some actions to find a solution of the company's crisis have been submitted and, in particular, to cut down the long-term high staff turnover rate. It is all about necessary changes in the company's management, incentive plans and crisis teams aimed at suppression of quitting of good and motivated staff.

**Key words:** personnel agenda, company's profile, organizational structure, textile industry slump in, staff turnover rate, incentive plan, crisis team

## OBSAH

ANOTACE .....	4
OBSAH .....	5
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	6
1 ÚVOD.....	7
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	8
2.1 Základní informace.....	8
2.2 Historie podniku .....	8
2.3 Předmět podnikání .....	9
2.4 Právní charakteristika.....	9
2.5 Postavení na trhu .....	10
2.6 Výrobky společnosti.....	10
2.7 Personální charakteristika .....	11
2.7.1 Organizační struktura .....	11
2.7.2 Personální oddělení společnosti .....	13
2.7.3 Povinnosti administrativní personalistky .....	14
2.7.4 Cíle a činnosti personálního oddělení.....	14
2.7.5 Rozdělení pracovních pozic ve společnosti .....	17
2.7.6 Bezpečnost a zdraví zaměstnanců .....	19
2.7.7 Mzdový předpis společnosti Schoeller Litvínov k.s. ....	22
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	25
3.1 Vývoj situace společnosti v roce 2008 .....	25
3.1.1 Situace textilního průmyslu v České Republice .....	26
3.2 Insolvenční řízení společnosti .....	26
3.3 Současný stav.....	27
3.4 Fluktuace společnosti.....	27
3.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců .....	29
3.5.1 Výsledky průzkumu.....	30
3.5.2 Vyhodnocení stavu .....	34
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	35
4.1 Identifikace vlivu fluktuace na funkci podniku .....	35
4.2 Stanovení příčin vysoké fluktuace.....	36
4.3 Opatření k snížení fluktuace .....	37
4.3.1 Změny ve vedení.....	38
4.3.2 Informovanost zaměstnanců .....	39
4.3.3 Krizový tým .....	41
4.3.4 Motivační plán.....	43
4.3.5 Hlídaní dalšího vývoje .....	45
5 ZÁVĚR .....	47
POUŽITÁ LITERATURA.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49
PŘÍLOHY .....	50

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- 1.) **aj.:** a jiné
- 2.) **atd.:** a tak dále
- 3.) **BOZP:** Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- 4.) **cca.:** cirka (přibližně)
- 5.) **CO:** Civilní obrana
- 6.) **IT:** Informační technologie
- 7.) **Km:** Kilometr
- 8.) **k.s.:** Komanditní společnost
- 9.) **např.:** například
- 10.) **od.:** oddělení
- 11.) **PC:** Personal Computer (osobní počítač)
- 12.) **PO:** Požární ochrana
- 13.) **PP:** Pracovní poměr
- 14.) **r.:** rok
- 15.) **REFA:** Oddělení normování, ekonomika práce a evidence výroby
- 16.) **THP:** Technicko-hospodářský pracovník
- 17.) **tj.:** to je
- 18.) **tzv.:** tak zvané
- 19.) **ŽP:** Životní prostředí

## **1 ÚVOD**

Rok 2009 se stal postrachem všech podniků díky příchodu hospodářské krize. Mnoho firem se dostalo a dostává do finančních problémů, což vede k platební neschopnosti až ke konkursnímu řízení. Jako prevenci před dopadem hospodářské krize mnoho podniků volí snižování veškerých nákladů. Vedle snížení nákladů na energii a vodu se snižuje i objem výroby, což má za následek masivní propouštění zaměstnanců.

Společnost Schoeller Litvínov k.s., podnik s dlouholetou textilní tradicí, se také potýká s hospodářskou krizí a i zároveň s krizí v textilu, avšak ze společnosti odcházelo dlouhodobě mnoho zaměstnanců, hlavně ti kvalitní, a to i před příchodem hospodářské krize. Práce personalistů v těchto situacích je mnohdy složitá. Když odejde kvalitní pracovník, nastává tzv. provizorní stav a personalisté často musí za minimální dobu najít adekvátní náhradu na uvolněné pozice. To vyžaduje dokonalou znalost interních zdrojů pro případnou adaptaci firemních zaměstnanců na uvolněnou pozici a spolupráci s úřady práce v regionu. Takovéto situace znamenají pro podnik vysoké riziko a hlavním cílem je tomu předejít.

Tuto práci jsem zpracoval tak, aby poukázala na vývoj situace, která ve společnosti v posledních letech panuje. Popisuje důvody, proč pracovníci ze společnosti odcházejí, jaké k tomu mají podněty a jak se na jejich odchodu podílí společnost sama. V neposlední řadě má práce nabízet možná řešení, která mají potlačit další odliv zaměstnanců z podniku.

Zastávám názoru, že zaměstnanci jsou „zlatem podniku“. Bez jejich pracovních výkonů by mnoho podniků pozbylo existence. V současné době si málokterý zaměstnavatel uvědomuje, jak nedostatkovým zbožím kvalitní pracovník je. Zaměstnavatel se více soustředí na tržby z prodeje, kvalitu výrobků, či pracovní morálku zaměstnanců a zapomíná na to, zda zaměstnanci v podniku pracují rádi, zda mají kvalitní podmínky ke svému pracovnímu výkonu a zda v tomto podniku vidí svou budoucnost. Motivace zaměstnanců je asi nejskloňovanějším slovním spojením při hledání řešení či opatření proti odchodu zaměstnanců z podniku.

## 2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 2.1 Základní informace

Schoeller Litvínov k.s. (dále jen společnost) je jednou z největších přádelen v Evropě. Výrobní závod (viz. *Obrázek 1*) se nachází na severu České republiky v Ústeckém kraji ve městě Litvínov. Společnost působí marketingově skoro po celé Evropě. Tuzemský prodej je řízen v Litvínově, prodej výrobků zákazníkům do cizích zemí je řízen uskutečňován z Německa, z Dürenu. Společnost vyrábí výhradně pro třetí osoby a dodává své výrobky do známých evropských společností, jako jsou pletárny, tkalcovny, výrobci šicích nití a výrobci koberců [8].



*Obrázek 1: Společnost Schoeller Litvínov k.s. [8]*

### 2.2 Historie podniku

Vznik přádelny, dnes známe pod názvem Schoeller Litvínov, spadá do konce 19. a začátku 20. století. V roce 1895 postavil Emil Bernard Pick v nynější Ukrajinské ulici přádelnu bavlny. V roce 1907 stála další přádelna na jižním okraji města a v roce 1911 se započalo s jejím rozšířením. V roce 1932 byla postavena nová moderní železobetonová stavba. V roce 1941 se z podniku stala akciová společnost Feinspinn und Zwirnfabriken Aktien-gesellschaft. Po osvobození v roce 1945 byl podnik převeden pod národní správu



a v roce 1946 začleněn do národního podniku Cotona. V roce 1949 byl v Litvínově zřízen samostatný národní podnik Korda, bavlnářské závody, které tvořily závody firmy E.G. Picka, M. Schick a spol. a dalších. Ten byl v roce 1958 začleněn do národního podniku Benar.

V devadesátých letech se v Litvínově uvažovalo o zastavení výroby. V tento rok však projevila zájem o závod německá firma Schoeller Textil, rodinný podnik vlastníci jednu z největších přádelen v Německu. Dne 29. září 1994 byla podepsána Společenská smlouva o založení komanditní společnosti Schoeller Litvínov k.s. Jako Komplementáři byla společnost Schoeller, s.r.o. se sídlem v Litvínově a společnost Schoeller Projekt GmbH a Co.KG se sídlem v Dürenu v Německu a komanditistou byla společnost BENAR, a.s. se sídlem v Benešově nad Ploučnicí. V roce 1997 odprodala společnost BENAR, a.s. svůj podíl. Dle smlouvy o převodu obchodního podílu ze dne 24.11.1997 byl tento podíl převeden na společnost Litvínov Beteiligungsgesellschaft mbH, se sídlem Niederzier v Německu. V roce 2000 se započalo s výstavbou nové výrobní haly, v níž bylo zahájení výroby naplánováno na rok 2001 [3], [6]. Dne 23.7.2007 se stala společnost součástí konsolidačního celku Spentex Industrie Limited, jehož sídlo je v Indii.

### **2.3 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání je výroba a prodej přize z bavlny a jiných materiálů, její zušlechťování a další zpracování na tkaniny a jiné struktury, jakož i obchodování s takovými předměty a prodej všeho druhu [8].

### **2.4 Právní charakteristika**

Společnost Schoeller Litvínov je komanditní společností. Komplementářem je společnost Schoeller Textil GmbH & Co.KG, Düren, SR a komanditistou je společnost Schoeller Textile Netherlands B.V., Amsterdam. 23. července 2007 je společnost součástí konsolidačního celku Spentex Industrie Limited.

Statutárním orgánem je komplementář. Společnost má jednoho jednatele a čtyři prokuristy.

## 2.5 Postavení na trhu

V minulosti byla společnost Schoeller Litvínov k.s. zaměřena pouze na tuzemský trh. Důvodem byla neznalost zahraničního trhu, zastaralé výrobní zařízení a zastaralé klimatizační zařízení pro přádelnu nezbytné. Vyráběná příze neměla požadovanou kvalitu, díky níž bylo složité se prosadit v tuzemsku natož v zahraničí. Výrobky neměly vhodné balení pro export a produktivita práce byla na velice nízké úrovni.

V současnosti je společnost proexportně orientována. Přibližně 90 % jejích výrobků směřuje na export, hlavně do zemí západní a jižní Evropy (Německo, Francie, Belgie, Španělsko, Nizozemsko, Itálie). Zbylá výroba je prodávána na tuzemský trh, do Polska, na Slovensko, Chorvatsko a do Skandinávských zemí.

## 2.6 Výrobky společnosti

Společnost je výrobcem rezných bavlnářských přízí, jádrových přízí a speciálních směsových přízí jednoduchých a skaných. Vstupní materiály jsou bavlna, bílý a černý polyester, viskóza, jádra a jiné materiály. Příze je směřována do kobercového, automobilového, nábytkářského a oděvního průmyslu. (viz. *Obrázek 2*)

### Mezi produkty společnosti patří:

- ★ **standardní příze** (mykané příze pro tkalcovny, česaná příze pro tkalcovny a pletárny a skané česané a mykané příze)
- ★ **Speciální příze** (organické bavlněné příze; opalované česané a mykané příze; jádrové příze měkké a tvrdé; skané jádrové příze)
- ★ **Syntetické směsové příze** (100% polyester; 100% Viskóza; směsi polyesteru s česanou bavlnou, polyesteru s mykanou bavlnou, polyesteru s viskózou a bavlny s modalem)
- ★ **Speciální syntetické příze** (Vícenásobné skané příze pro koberce, šicí nitě, kord do pneumatik).



*Obrázek 2: Zpracované výrobky společnosti Schoeller Litvínov k.s.*

## 2.7 Personální charakteristika

### 2.7.1 Organizační struktura

V čele společnosti Schoeller Litvínov k.s. je jednatel společnosti. Jednatel rozhoduje a potvrzuje všechny objednávky, obchodní záležitosti, peněžní transakce společnosti a zároveň rozhoduje o výrobních procesech. Spravuje celkem tři hlavní resorty a to resort finančnictví, správu závodu a resort výroby. (viz. *Obrázek 3*)

Resort finančnictví zahrnuje účetnictví společnosti. Hlavní účetní má pod sebou oddělení Investičního majetku a Finanční účtárny.

Resort správy závodu zahrnuje:

- ★ Oddělení surovin, které obstarává veškeré vstupní materiály do výroby.
- ★ Oddělení odbytu, které zahrnuje vyřizování pohledávek vůči zákazníkům, objednávek hotových výrobků, zadávání příkazů do výroby, vyřizování

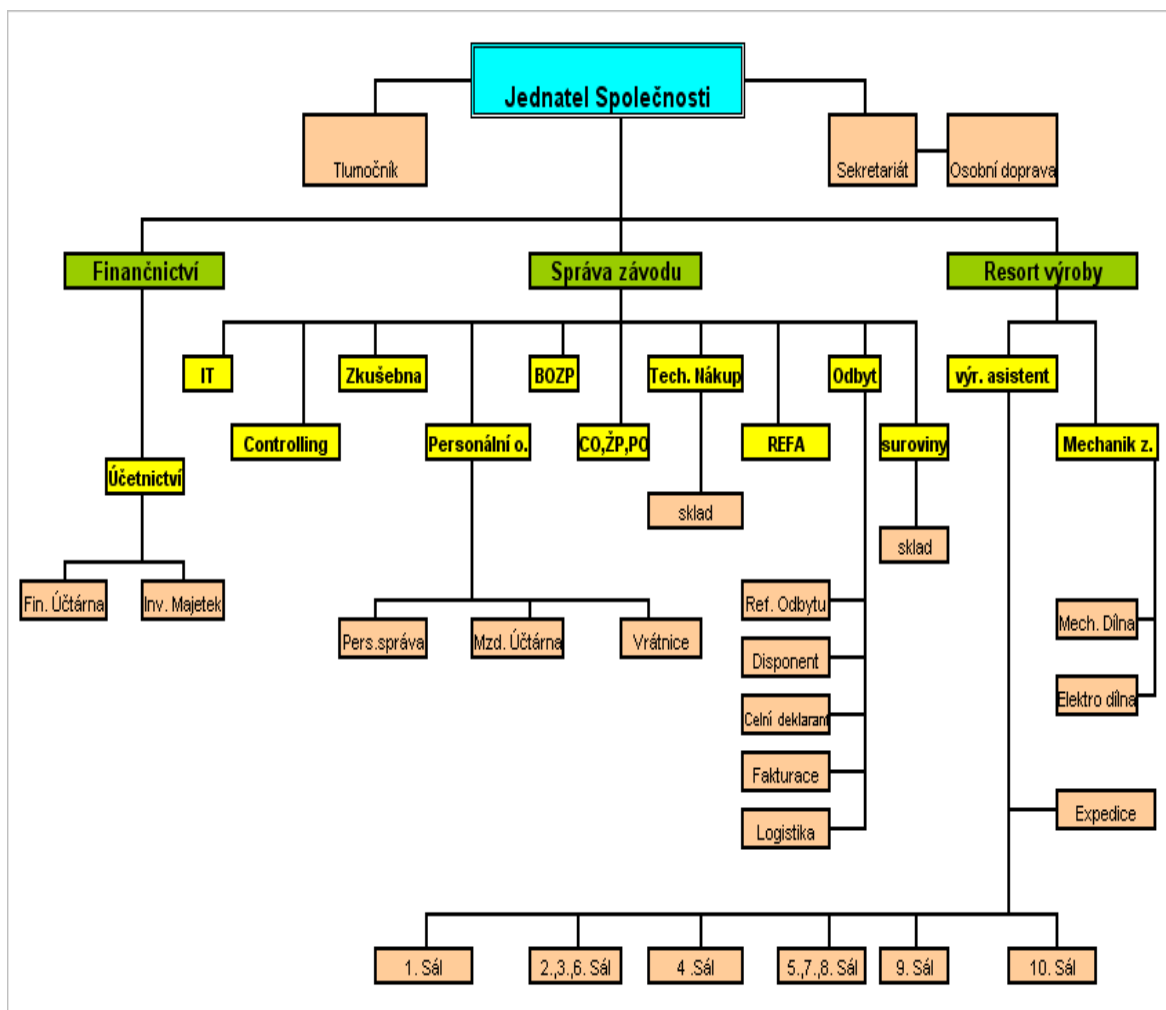
## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

---

celních dokladů dovozu a vývozu v rámci obchodu se zeměmi mimo Evropskou unii, řízení dopravy a fakturace.

- ★ Oddělení REFA, což je normování a ekonomika práce a evidence výroby.
- ★ Oddělení technického nákupu, které zařizuje veškeré náhradní díly, administrativní potřeby.
- ★ Oddělení CO, ŽP, PO, což je od. civilní obrany, životního prostředí a požární ochrany.
- ★ Oddělení BOZP, což je od. bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- ★ Personální oddělení spravuje mzdovou účtárnu, personální správu a vrátnici.
- ★ Oddělení zkušebny kontroluje kvalitu meziproduktů a hotových výrobků.
- ★ Controlling kontroluje všechny činnosti v oblasti výroby.
- ★ Oddělení IT, informační technologie neboli správce sítě.

Resort výroby zahrnuje tzv. dělnickou třídu. Celá přádelna má celkem deset výrobních hal, či sálů, které jsou rozprostřeny ve dvou čtyřpatrových budovách a v jedné malé a v jedné velké výrobní hale. V nové budově se nachází první až čtvrtý sál, ve staré budově pátý až osmý sál, v malé výrobní hale sál desátý a ve velké výrobní hale sál devátý. Na prvním sále, tzv. Předpřádlo, se vyrábí předprodukty pro další zpracování a je zde i balárna. Na druhém, třetím a šestém sále je soustředěna výroba prstencové příze. Na čtvrtém, devátém a desátém sále se vyrábí levná rotorová příze. Na sedmém a osmém sále je skárna, kde se druží a poté skají všechny prstencové a rotorové příze z ostatních sálů. Na pátém sále je balárna a několik Autoconerů, strojů, které slouží k přetočení a formátování špatné, reklamované příze do cívek s požadovanými parametry. Tyto všechny sály řídí dva asistenti výroby. Veškeré mechanické poruchy, opravy, elektroporuchy v celém závodě řeší mechanická dílna a elektro dílna spadající pod hlavního mechanika závodu.



Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Schoeller Litvínov k.s.

### 2.7.2 Personální oddělení společnosti

Personální oddělení společnosti Schoeller Litvínov k.s. je tvořeno dvěma zaměstnanci. Celé oddělení řídí vedoucí oddělení a administrativní personalistka. Pracovníci personálního oddělení vykonávají veškeré personální činnosti podniku od plánování pracovníků, analýzy a specifikace pracovních míst, výběr pracovníků a metody výběru, ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, hodnocení pracovníků, zavedení mzdového systému ve společnosti a systému odměňování, zavádění vzdělávacích aktivit a školení zaměstnanců, monitorování spokojenosti pracovníků až po shromažďování statistických dat a jejich zpracování.

Důležitou pracovní složkou personalistů je získávání všech potřebných informací, které se týkají pracovníka a jeho popisu práce. V první řadě to jsou základní informace o pracovníkovi a to osobní data, datum narození, rodné číslo, adresa, rodinný stav, národnost, státní příslušnost a jiné. Další důležité informace jsou detailní charakteristiky vzdělání a kvalifikace pracovníka, charakteristiky pracovně právních vztahů a pracovního a mzdového zařazení pracovníka ve společnosti, charakteristiky sociální a zdravotní situace pracovníka.

### **2.7.3 Povinnosti administrativní personalistky**

Mezi povinnosti administrativní personalistky patří nástup a výstup pracovníka. Personalistka sepisuje s budoucím zaměstnancem pracovní smlouvu, zvláště přiložený platový výměr a smlouvu o rekvalifikaci. Dále eviduje veškeré informace o novém zaměstnanci a zařizuje další záležitosti spojené s jeho nástupem.

Administrativní personalistka eviduje denní výkaz počtů pracovníků na pracovišti, všechny přítomné zaměstnance a absence. Dále na základě sestavy za uplynulý měsíc porovnává a kontroluje se mzdovou účtárnou sestavy odesílané na zdravotní pojišťovny. Kontroluje se mzdovou účtárnou, zda-li jsou vyplaceny všechny navržené odměny. Zapisuje nástupy a výstupy zaměstnanců do archivních knih a do knihy nástupu a knihy výstupu.

Kontroluje osobní spisy zaměstnanců, které obsahují obal, pracovní smlouvu, mzdový výměr, náplň a popis vykonávané práce, osobní dotazník a životopis, dohoda o rekvalifikaci a osvědčení o rekvalifikaci, zápočtový list, čestné prohlášení o zdravotní prohlídce a nástupní list.

### **2.7.4 Cíle a činnosti personálního oddělení**

#### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Personální oddělení definuje pracovní místo pravomocemi, odpovědností a pracovními úkoly. Zkoumá pracovní úkoly a pracovní podmínky na jednotlivých

pracovních pozicích a z toho zpracovává popisy pracovních míst. Specifikuje pracovní místa, požadavky, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců.

### **Personální plánování**

Personální oddělení odhaduje a plánuje potřeby pracovníků v podniku a jejich pokrytí a plánuje jejich personální rozvoj. Usiluje ve spolupráci s oddělením REFA o optimální využívání pracovníků podniku, což je optimalizace personálního stavu v jednotlivých odděleních na základě plánovaného a současného stavu.

### **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Personální oddělení společnosti se snaží o získání kreditu solidního zaměstnavatele mezi širokou veřejností v Litvínově a v blízkém okolí, čímž chce zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci.

Personální oddělení pro výběr a přijetí jedinců s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce komunikuje s Úřady práce v Mostě, Litvínově, Teplicích a Chomutově, podává internetové inzerce, vyvěšuje v podniku nabídky volných míst, při hledání pracovníka na pozici vedoucího využívá personálních agentur. Sbírá informace o potencionálních uchazečích prostřednictvím písemných strukturovaných životopisů, provádí vstupní pohovory s cílem zajistit kvalifikovanější pohled na uchazeče o práci v podniku i z důvodu, že uchazeči o dělnickou pozici podceňují písemný strukturovaný životopis. Vstupní pohovory jsou formou osobního kontaktu doplněného o osobnostní dotazníky. Dále ve spolupráci s vedoucím oddělení provádí výběrová řízení na každou volnou pracovní pozici v podniku.

### **Hodnocení pracovníků**

Personální oddělení hodnotí, jak pracovník oddělení vykonává svou pracovní náplň, na základě provedené analýzy, analyzuje, jestli má pracovník pro práci předpoklady, projednává s jedinci a vedoucím oddělení hodnocení a rozhoduje ve spolupráci s vedením společnosti a vedoucím oddělení o opatřeních vyplívajících z hodnocení.

### **Rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Personální oddělení zařazuje ve spolupráci s vedoucími odděleními pracovníky na konkrétní místa a řeší převádění pracovníků na jinou pracovní pozici, jejich přearazování na nižší nebo vyšší funkci a nebo jejich propouštění.

### **Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu**

Personální oddělení vytváří a analyzuje funkčnost mzdového systému sledováním personálních nákladů a porovnáváním mzdových nákladů s těmito cíli: zabezpečení vyšší motivace zaměstnanců vytvořením spravedlivějšího mzdového systému, odměňování peněžními a nepeněžními formami zvláště výjimečných jedinců a sledování přesčasovosti pracovníků z důvodu zvýšených nákladů a vyšší „opotřebovanosti“ pracovníků současně s hodnocením potřeb rezerv na jednotlivých odděleních.

### **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Personální oddělení identifikuje potřeby školit nováčky s cílem zajistit odbornou připravenost na určené pracovní pozici, v dostatečném předstihu před vznikem personálního nedostatku osobou, jež nováčka zaučuje. Zabezpečuje centrální zaškolování personálních rezerv podniku, školení vedoucích pracovníků, přenášení politiky podniku na úroveň vedoucích a směnový mistr. Personální oddělení plánuje vzdělávání zpracováním „Ročního plánu školení“. Hodnotí výsledky vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů zpracováním „Hodnocení dodavatelů školení“.

### **Rozvíjení pracovních vztahů**

Cílem personálního oddělení je vysvětlit strategii a úkoly podniku a získat zaměstnance k jejich naplnění, nalézt cestu ke zvýšení zájmu zaměstnanců společnosti na současném a budoucím dění v podniku. Vytvořit produktivní klima v podniku s korektními pracovními a mezilidskými vztahy. Další cíle jsou snížit fluktuaci a stabilizovat kolektivy, předávat pravomoci a odpovědnosti vedoucím pracovišť včetně zvýšení osobní zodpovědnosti každého zaměstnance za kvalitu odvedené práce.

Usiluje o zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.



## **Karel Danielis: Analýza personální činnosti**

---

Již od roku 2007 zavedlo personální oddělení ve spolupráci s vedením společnosti program „Motivace plus Identifikace“. Tento program byl zaveden z důvodu nalezení cesty ke zvýšení zájmu zaměstnanců společnosti na současném a budoucím dění v podniku s cílem zlepšení jejich pracovní morálky, plnění pracovních povinností a zvýšení kvality.

Dalším cílem je rozvíjení péče o pracovníky, personální činnost zaměřená na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Personální oddělení také řeší sociální potřeby pracovníků jako vybudování míst pro kouření na každém pracovišti podniku a vybudování estetičtějšího prostředí ve stravovacích prostorách.

### **Vytváření personálního informačního systému**

Jedním z cílů personálního oddělení je zjišťování, uchování, zpracování a analyzování informací týkajících se pracovníků, jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Sleduje fluktuaci na jednotlivých pracovištích, nemocnost pracovníků, eviduje dlouhodobě nemocné pracovníky a pravidelně nemocné pracovníky za účelem podchytit „podvodnou nemocnost“, pracovní úrazy na jednotlivých pracovištích, nejčastější důvody, personální statistiky vedené v průběhu roku, a to věková struktura zaměstnanců, vzdělanostní struktura, nástupy a výstupy, analýza potřeb personálních rezerv.

Personální oddělení poskytuje odpovídající informace příslušným příjemcům, tj. vedoucím i řadovým zaměstnancům, popřípadě mimopodnikovým orgánům jako je úřad práce, orgány státní statistiky, orgány státní správy aj.

### **Vypracování a respektování podnikových pravidel a předpisů**

Personální oddělení dohlíží na dodržování pravidel, zákonných a smluvních ustanovení. Vypracovává nezbytná vnitřní pravidla a bezpečnostní opatření jako jsou pracovní provozní řád společnosti s přílohami, bezpečnostní koncepce podniku, mzdová směrnice, pracovní řád, podniková kolektivní smlouva, směrnice a závazné pokyny.

## **2.7.5 Rozdělení pracovních pozic ve společnosti**

Zaměstnance společnosti Schoeller Litvínov lze rozdělit do tří skupin a to na vedení společnosti, na dělnické profese a technickohospodářské pracovníky.

## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

*Tabulka 1: Rozdělení profesí společnosti*

Technickohospodářští pracovníci	Dělnické profese
<p>sekretářka laborant/ka referent - normovač manipulant/ka referent prodejního oddělení referent technického nákupu referent nákupu surovin referent skladu referent - fakturant účetní referent - disponent vedoucí čistící kolony mzdová účetní referent - logistik referent řízení jakosti vedoucí mzdové účtárny personalista vedoucí provozní účtárny technik jakosti vedoucí logistiky vedoucí expedice referent - controlling bezpečnostní technik mistr ve výrobě IT - správce sítě vedoucí oddělení REFA vedoucí oddělení nákupu surovin vedoucí řízení jakosti vedoucí výrobního sálu mechanik závodu</p>	<p>přadlák - avivážista přadlena - jehlovačka přadlák - přadlena skadlák - skadlena manipulační dělnice v expedici manipulační dělnice v expedici - obsluha PC uklízečka manipulační dělník/dělnice v čistící koloně pracovník/pracovnice ostrahy manipulační dělník/dělnice ve výrobě skladník/skladnice vedoucí ostrahy manipulační dělník - navážky manipulační dělník v expedici manipulační dělník ve válečkárně mechanik ve výrobě zámečník pracovník údržby klimatizace soustružník truhlář elektrikář řidič traktoru řidič</p>

Vedení společnosti zahrnuje ředitele společnosti, jednatele a prodejce. Ve společnosti Schoeller tvoří vedení společnosti skupina lidí různých národností a to české, německé a indické. Nejvíce do vedení společnosti zasahují němečtí prodejci se sídlem v Dürenu v Německu. Zástupci Indické společnosti Spentex Industrie, kteří odkoupili větší podíl společnosti, na společnost dohlíží a kontrolují veškeré změny. Do české části vedení patří

hlavní ekonom podniku, personální ředitel a čeští prodejci, kteří sídlí přímo ve společnosti v České Republice. Mezi THP pracovníky patří zaměstnanci s pružnou pracovní dobou a mistři ve výrobě. Jsou to převážně vedoucí pracovníci a referenti na různých pracovištích. Mezi dělnické profese se řadí zaměstnanci, kteří pracují na směny. (viz. *Tabulka 1*)

### **2.7.6 Bezpečnost a zdraví zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno společnost Schoeller Litvínov je jednou z dominantních textílek v Evropě. Pro výrobu přízí má k dispozici přes 400 strojů, od tzv. blendomatů, které jsou na počátku výrobního cyklu, přes čistící linky, mykací stroje, protahovací stroje, česací stroje, dublery, křídlové stroje (viz. *Obrázek 5*), dopřádací stroje (viz. *Obrázek 6*) až po autoconery (viz. *Obrázek 8*), které výrobek naformátují do výsledné podoby. Práce s těmito stroji přináší určité riziko úrazu.

Zaměstnanci přicházejí do kontaktu s materiály jako je bavlna, polyester, viskóza a černý polyester. Některé z těchto surovin jsou vysoce hořlavé, mají vysokou prašnost a mohou způsobovat alergické reakce, což jsou další rizika. Jedním z rizik je i hlučné pracovní prostředí.

Společnost se snaží zavádět veškerá opatření pro zlepšení pracovního prostředí a pro snížení možnosti úrazu při práci. Jak zaměstnavatel tak i zaměstnanec jsou povinni dodržovat veškerá ustanovení bezpečnosti práce. Zaměstnavatel dále musí poskytnout zaměstnanci vhodné pracovní podmínky.

#### **Bezpečnost a ochrana zdraví**

Každý zaměstnanec má povinnost dodržovat stanovená bezpečnostní opatření, hygienické předpisy, pravidla zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nahlásit svému přímému nadřízenému či bezpečnostnímu technikovi veškeré nedostatky a závady v bezpečnosti a ochraně zdraví, které při práci zjistil. Dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a i o bezpečnost osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí v práci. Podrobit se preventivním pracovně-lékařským prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy. Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní

prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu. Nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovištích v pracovní době i mimo tato pracoviště a nekouřit na pracovištích. Oznámit svému nadřízenému svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí a pracovní úraz jiného zaměstnance [9].

Zaměstnavatel je povinen zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a případných nemocí z povolání, vést evidenci o úrazech a společně s nehodami většího rozsahu, tyto události oznamovat příslušným orgánům. Zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Pravidelně kontrolovat stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek. Seznámit všechny zaměstnance s tím, do které kategorie byla jejich práce zařazena a z jakého důvodu, které zdravotnické zařízení jim poskytuje pracovně-lékařskou péči a jakým druhům očkování, pracovně-lékařským prohlídkám a vyšetřením jsou povinni se podrobit. Poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky na základě zhodnocení rozsahu znečištění zaměstnanců při práci nebo jejich ohrožení dráždivými látkami a na pracovištích s nevyhovujícími mikroklimatickými podmínkami. Umístit bezpečnostní značky, které poskytují informace nebo instrukce týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a seznámit s nimi zaměstnance. Zajistit zdravotnické zařízení, které bude pro zaměstnance a pracoviště společnosti poskytovat smluvní závodní pracovně lékařskou péči [9].

### **Zdravotnické zabezpečení společnosti**

Pro zaměstnance společnosti Schoeller Litvínov je zabezpečena základní lékařská péče u závodního lékaře. Zaměstnanec navštěvuje lékaře po dobu nezbytně nutnou, tato doba nesmí překročit 4 hodiny. Případnou výjimku musí schválit nadřízený. Každý zaměstnanec společnosti je povinen se podrobit lékařským prohlídkám, očkování, vyšetření a diagnostickým zkouškám. Tyto prohlídky a vyšetření zajišťuje závodní lékařka na poliklinice Paracelsus. Každý zaměstnanec před nástupem do zaměstnání je povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce.

## **Karel Danielis: Analýza personální činnosti**

---

Řadové prohlídky pro administrativní pracovníky se opakují jednou za pět let a u zaměstnanců starších 50 let jednou za tři roky. U prací či profesí, u kterých lze předpokládat změny ve vývoji zdravotního stavu v souvislosti s výkonem práce se provádí periodické prohlídky. Opakují se v předem určených intervalech vyplývajících z předpisu nebo ve lhůtách stanovených orgánem hygienické služby.

Pro riziková pracoviště s výskytem prachu (lisovna odpadů) je lhůta 1x za rok pro spirometrické vyšetření. Pro riziková pracoviště s výskytem hluku (výrobní sály) je lhůta 1x za dva roky pro audiometrické vyšetření.

U zaměstnanců, jejichž práce může ohrozit zdraví spolupracovníků nebo obyvatelstva se provádí profesní prohlídky. Jsou to obsluhy manipulačních vozíků, jeřábů, vazačů, motorových pil, obsluhy pracujících s chemikáliemi, svářeči a elektrikáři.

Výstupní prohlídky se provádějí po skončení pracovněprávního vztahu za účelem zjištění aktuálního zdravotního stavu. Lékař při této prohlídce posuzuje, zda při výkonu dosavadní práce nedošlo k poškození zdraví zaměstnance.

### **Ochrana životního prostředí**

V oblasti ochrany životního prostředí se společnost především zaměřuje na ochranu vody, půdy a ovzduší, dále na problematiku nakládání s odpady. Hlavní úsilí soustřeďuje na zajišťování každodenního provozu v souladu s environmentálními zásadami, důrazné plnění úkolů vyplývajících ze zákona o odpadech a jeho prováděcích vyhlášek. Každý zaměstnanec je povinen dodržovat zásady ochrany životního prostředí.

### **Požární ochrana**

Všichni zaměstnanci společnosti jsou v zájmu zajištění požární ochrany povinni dodržovat předpisy v požární ochraně a počínat si při pracovní i jiné činnosti tak, aby nezapříčinili vznik požáru. Při zpozorování požáru musí zaměstnanec okamžitě reagovat a uhasit požár dostupnými hasícími prostředky a neodkladně cestou nadřízeného vyhlásit požární poplach. Požární ochrana musí být zabezpečena s důrazem na prevenci předcházení požárů a zvyšování odborných znalostí všech zaměstnanců. Ve společnosti je kladen důraz na pravidelné školení požárních hlídek, udržování jejich akceschopnosti a

provozuschopnosti podnikové požární techniky. Vedoucí oddělení bezpečnosti pravidelně kontroluje a vyhodnocuje plnění úkolů v oblasti požární ochrany. Zabezpečuje potřebné množství a druhy prostředků požární ochrany, včetně zajištění jejich obměny, oprav a revizí.

### **2.7.7 Mzdový předpis společnosti Schoeller Litvínov k.s.**

#### **Mzda zaměstnanců v dělnických profesích**

Zaměstnanci v dělnických profesích jsou odměňováni základní hodinovou mzdou a nebo základní úkolovou mzdou v kombinaci s přiznaným osobním ohodnocením v rámci stanoveného příslušného rozpětí osobního ohodnocení. Zaměstnancům vykonávající profesi mechanik a manipulační dělník na výrobních sálech je přiznána prémie „výkon sálu“ za předpokladu splnění stanovených podmínek.

#### **Mzda technickohospodářských pracovníků**

Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni základní měsíční mzdou a to takto:

- ★ Zaměstnancům řídicího a správního aparátu společnosti se stanoví výše a podmínky základní měsíční mzdy individuální dohodou s ředitelem společnosti.
- ★ Vedoucím zaměstnancům ve výrobě přísluší stanovená základní měsíční mzda určená v rámci stanoveného příslušného mzdového stupně, prémie „výkon sálu“ a „snížení přesčasovosti“ za předpokladu splnění stanovených podmínek.
- ★ Mistrům ve výrobě přísluší pevná měsíční mzda, osobní ohodnocení, příplatek za vedení v přiznané výši a prémie „výkon sálu“ za předpokladu splnění stanovených podmínek.
- ★ Zaměstnancům pracujících v technických, ekonomických, personálních a administrativních funkcích se stanoví základní měsíční mzda v rámci stanoveného rozpětí příslušného mzdového stupně.

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy a slouží k ocenění dlouhodobých pracovních výsledků nebo nadstandardní výkonnosti zaměstnance. Je navrženo příslušným vedoucím zaměstnancem a schváleno ředitelem společnosti. Je stanoveno jako hodinové pro dělnické profese a jako měsíční pro směnové mistry. Výše osobního ohodnocení je úměrná počtu odpracovaných hodin u dělnických profesích a odpracovaných směn u technickohospodářských pracovníků.

### **Prémie**

Slouží ke mzdovému ocenění individuálního výkonu zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců na základě zhodnocení pracovní činnosti ve stanoveném období, zpravidla v kalendářním měsíci, podle ekonomických výsledků, množství odvedené práce, včasnosti plnění uložených úkolů a kvality a hospodárnosti práce.

Prémie „výkon sálu“ je složka mzdy, která je závislá na užitkovém efektu podle vypřádání přízí v přádelně a na procentuálním podílu celkového objemu výroby na skárně.

Prémie „snížení přesčasovosti“ je složka mzdy, která je závislá na procentuálním podílu přesčasů k celkovému počtu odpracovaných hodin na výrobních sálech. Je určena vedoucímu pracovišti ve výrobě a je stanovena jako měsíční.

### **Příplatky**

Společnost Schoeller Litvínov k.s. stanovuje příplatky za vedení sloužící k ocenění řídicí práce, za práci v odpoledních hodinách, tj. v době mezi 14. a 22. hodinou a za práci v noci, tj. v době mezi 22. a 6. hodinou, za práci v sobotu a neděli, mzda a náhrada mzdy ve svátek, mzda a náhradní volno za práci přesčas, za práci ve ztíženém prostředí a za zastupování.

### **Odměny a zaměstnanecké výhody**

Společnost Schoeller Litvínov k.s. stanovuje tyto odměny:

- ★ Mimořádná odměna

## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

---

- ★ Vánoční odměna
- ★ Odměna při pracovním výročí
- ★ Odměna při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu
- ★ Odměna za pracovní pohotovost
- ★ Odměna za zajišťování odborného záznamu nových zaměstnanců
- ★ Odměna za snížení podnikových nákladů

Společnost Schoeller Litvínov k.s. zaručuje zaměstnancům dvě zaměstnanecké výhody a to pět dní dovolené navíc a příplatek 50 % na mraženou stravu.



## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Vývoj situace společnosti v roce 2008

Společnost Schoeller Litvínov, k.s. od poloviny roku 2008 prochází řadou změn, které byly a jsou ovlivňovány vývojem současné situace ve světě, a to všeobecnou krizí textilního průmyslu a také celosvětovými finančními potížemi, které ovlivňují zahraniční trhy. V tomto roce zároveň došlo ve společnosti k významným změnám, jenž byly také vyvolány neúměrným růstem kurzu koruny. S těmito nepříznivými okolnostmi se společnost snažila vyrovnat tak, že přistoupila k řadě strukturálních změn v organizaci a k transformaci výrobní orientace.

Výrazně omezila klasickou výrobu a rozvinula produkci technických přízí a výrobků s vyšší přidanou hodnotou, neboť v současné době nelze konkurovat levné klasické výrobě z Asie. Společnost snížila počet provozů, z původních deseti výrobních sálů byly tři sály uzavřeny a staré stroje odstaveny. Tento krok má vést ke snížení nákladů na elektrickou energii, které byly doposud obrovské.

Dalším krokem bylo snížení počtu pracovníků, a to vzhledem k uzavření provozů. Do poloviny roku 2008 společnost zaměstnávala okolo 800-ti zaměstnanců. Během června a července odešlo z firmy na sto zaměstnanců. Důvodem byla již zmíněná textilní krize a také nespokojenost na pracovišti – zaměstnanci již nevěřili v budoucnost firmy a raději odešli za lepšími podmínkami. Další pracovníci obdrželi výpověď k ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů. Celkové číslo se zastavilo na cca. 560-ti zaměstnanců.

Dalšími kroky vedoucími ke snížení provozních nákladů, které vedení společnosti začalo uplatňovat, vedle již zmíněného rušení jednotlivých provozů, také snížení nákladů na elektrickou energii a propouštění zaměstnanců, byla také uplatňována další možná řešení této situace, např. šetření s vodou, minimalizace používání náhradních dílů ke strojům a také byl vyvíjen tlak, na snižování odpadů. Firma se dále snažila marně snížit velmi vysokou fluktuaci k hranici pěti procent a usilovala o pokles nemocnosti zaměstnanců.

Z důvodu finančních problémů, způsobených textilní a finanční krizí, si společnost Schoeller Litvínov nemohla v roce 2008 dovolit vyplatit zaměstnancům vánoční prémie a ani nebyly pořádány pravidelné každoroční vánoční večírky.

### **3.1.1 Situace textilního průmyslu v České Republice**

Většina českých firem, které podnikají v textilním a kožedělném průmyslu, se ocitli během posledního roku v krizi. Od poloviny roku 2007 do června 2008 bylo propuštěno celkem nad 3000 zaměstnanců ze všech textilních společností. Zaměstnanost v tomto průmyslovém odvětví klesla až o 6,6 procent. Na krizi českého textilu se podepisuje dovoz asijského zboží do Evropy, které je mnohem levnější, velmi rychle se posilující koruna a rapidní zvýšení cen energií. Dalším faktorem je celosvětová krize, která odstavuje výrobu i v asijských zemích. V Číně a Indii bylo zastaveno 25 až 30 procent výrobní kapacity. S těmito nežádoucími faktory mohou přežít pouze podniky, které zavčas zareagují. Podniky se musí v této velmi dramatické situaci rychle přizpůsobit a směřovat svou výrobu směrem k odvětvím, které mají nejvyšší uplatnění. V momentální situaci má větší uplatnění technický textil v oblasti automobilového průmyslu, zdravotnictví a stavebním průmyslu [7].

V roce 2007 ukončili svou činnost podnik Tiba z Hradce Králové, Pleas z Havlíčkova Brodu a Helveta. V roce 2008 se potýkaly s textilní krizí Tylex a Lanatex. V září 2008 ukončil svou činnost textilní podnik Alfatex, společnost se 117-letou tradicí a zkušeností s výrobou pletených oděvů [7].

## **3.2 Insolvenční řízení společnosti**

Dne 23.12.2008 vstoupila společnost Schoeller Litvínov do Insolvenčního stavu. V polovině ledna byl společnosti přidělen insolvenční správce. Insolvenční správce se dohodl se zástupci společnosti na reorganizaci společnosti. Cílem reorganizace bylo zachovat produkci a práci pro nejvíce z 560-ti zaměstnanců.

Díky platební neschopnosti společnost neměla na úhradu prosincových mezd zaměstnanců, které byly průběžně vypláceny ve formě záloh do poloviny února. Vedení

společnosti se snažilo získat podporu zaměstnanců, aby společnost v těchto těžkých chvílích podrželi. Dále proběhla jednání s bankami, které zablokovaly účty společnosti. Vedení společnosti vypracovávalo týdenní finanční plány na zachování výroby a veškeré zbylé peníze byly rozděleny mezi zaměstnance. Během insolvenčního řízení většina zaměstnanců zůstávalo doma za sedmdesát procent mzdy. Další zaměstnanci ze společnosti odešli, neviděli již žádnou budoucnost ve firmě.

Dne 9.3.2009 proběhlo soudní řízení, kde se mělo rozhodnout o schválení reorganizace. Vedení společnosti vypracovalo inventarizaci majetku a závazků a s insolvenčním správcem předložili reorganizační plán soudu a věřitelskému výboru. Soud však reorganizační plán neschválil a rozhodl o řešení úpadku konkursem.

### 3.3 Současný stav

Společnost je od 9.března 2009 v konkurzním řízení, do nějž byla poslána Krajským soudem v Ústí nad Labem. Bude rozdělena na dvě složky a to na živou a neživou. Neživou složkou se považuje majetek společnosti, který firma nepotřebuje ke své výrobě, to jsou budovy, v nichž byla pozastavena výroba, stroje, které se již nevyužívají a další k výrobě nepotřebné složky. Živá složka společnosti bude nadále produkovat výrobky pro uspokojení zákazníků společnosti.

V současnosti pracuje ve společnosti 470 zaměstnanců. Mezi zaměstnanci panuje nejistota, zvyšuje se nemocnost a mnoho z nich dává najevo svou nespokojenost. Společnost neproplácí pracovníkům přesčasové hodiny, žádné prémie ani ostatní příplatky za práci v nočních a odpoledních hodinách, o svátky, v sobotu a neděli. Ze společnosti odešlo již mnoho zaměstnanců a další svůj odchod plánují. Jeden z důvodů je také, že společnost dlouhodobě neplní své personální cíle, které si určila.

### 3.4 Fluktuace společnosti

Jeden z trvalých problémů všech podniků je vysoká fluktuace zaměstnanců. Fluktuace se dá označit jako změna počtu zaměstnanců v určité organizaci za určitou jednotku času. Hrubou fluktuaci lze vyjádřit vzorcem:

$$F = \text{počet rozvázaných PP} * 100 / \text{průměrný evidenční stav pracovníků}$$

Z různých zdrojů se dá vyčíst, že optimální hodnota fluktuace zaměstnanců v podniku, která se doporučuje, se má pohybovat kolem 5 %, což znamená, že za každé sledované období, zpravidla to je rok, opustí podnik 5 zaměstnanců na každých 100 zaměstnanců tohoto podniku. Fluktuace jako taková má tedy jak svá negativa, tak svá pozitiva. Mezi pozitivní stránky fluktuace bych zařadil tyto funkce:

- ★ Fluktuace je dobrým ukazatelem funkčnosti podniku a jeho personální politiky. Ukazuje nám, jak podnik přistupuje k zaměstnancům, jakým způsobem se o ně stará a zda zaměstnanec tento dobrý vliv podniku pocítuje.
- ★ Přináší do podniku nové pracovníky a tím i nové nápady popřípadě vyšší výkonnost. Víceméně mezi těch 5 % optimální fluktuace se zahrnuje odchod zaměstnanců do starobního důchodu, úmrtí nebo pracovní neschopnost zapříčiněnou nemocí, úrazem či nižší výkonností. Náhrada těchto zaměstnanců přinese skoro vždy větší efektivitu práce.
- ★ Udržuje funkčnost pracovního trhu uvnitř podniku a stabilizuje personální obsazení podniku.

Pozitivní vliv fluktuace je pro podnik přínosem a ozdravnou kúrou podniku. Personální managery však straší ty negativní stránky fluktuace. Hlavně, když z podniku odchází kvalifikovaní, výkonní a kvalitní pracovníci. Společnost tak ztrácí pracovníky, kteří jsou již na dané pozici zaškolení a mají zkušenosti. Ve společnosti Schoeller Litvínov je fluktuace jako problém číslo jedna. Tento problém není však vyvolaný pouze platební neschopností podniku, či nedávným vyhlášením společnosti do konkurzního řízení, ale je již dlouhodobým. Od roku 2003 se fluktuace pohybuje mezi 15 % až 20 %. Za poslední rok 2008 se fluktuace zdvojnásobila a vystoupila k hranici 46 %, což je číslo obrovské. Od roku 2000 se díky zvýšení výroby zvyšoval počet zaměstnanců až k číslu 800. K 31. prosinci v roce 2007 pracovalo ve firmě ještě 813 zaměstnanců. (viz. *Tabulka 2*) Z toho 495 žen a 318 mužů. K 31. prosinci roku 2008 společnost zaměstnávala o 260 pracovníků méně, tedy 553, z toho 329 žen a 224 mužů. V současnosti ve společnosti pracuje 470

## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

zaměstnanců, což je o 343 zaměstnanců méně, než tomu bylo koncem roku 2007. Z velkého počtu zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti, přibližně polovina ukončila pracovní poměr z vlastní iniciativy.

*Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000*

rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ženy	325	396	438	464	479	500	467	495	329
muži	204	270	291	315	312	318	302	318	224
celkem	529	666	729	779	791	818	769	813	553

Díky odchodu velkého počtu kvalifikovaných zaměstnanců podnik musel vynaložit větší úsilí a vyšší náklady na zaškolení nových pracovníků. Po dobu adaptace zaměstnanců na nové pozici je nižší produktivita práce a horší kvalita práce, jak ve výrobě, tak ve spolupráci mezi zaměstnanci podniku a i směrem k zákazníkovi. Odchodem prodejců ztratil podnik několik zákazníků a tím se snížil prodej. Podnik byl a je vystaven riziku možného úniku informací či firemního tajemství. Všechny tyto důsledky staví podnik do horšího světla i navenek, o zaměstnání v podniku je v současnosti nižší zájem a samotní zaměstnanci nemají pocit jistoty a budoucnosti se bojí. Zároveň po odchodu cca. 300 zaměstnanců se práce rozložila na ostatní pracovníky a ti jsou teď přetíženi, je na ně vyvíjen větší tlak, což má za důsledek jejich nespokojenost v zaměstnání, snižování kvality práce, tím snižování kvality výrobků, vyšší nemocnost a v konečném případě odchod dalších zaměstnanců. Snížení kvality výrobků a chyb ve výrobě dokazuje i velký nárůst reklamací za poslední rok.

### 3.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vzhledem k vysoké fluktuaci v podniku Schoeller Litvínov jsem udělal průzkum, jehož cílem bylo určit příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších složek podniku. Efektivita práce, kvalita výrobků a dobré pracovní prostředí je závislé na zaměstnancích, na jejich sociální situaci, na jejich přístupu k práci a na vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel.

### **3.5.1 Výsledky průzkumu**

Průzkum byl ve formě dotazníku. Položil jsem celkem deset jednoduchých otázek šedesáti zaměstnancům společnosti, z toho dvaceti THP zaměstnancům a čtyřiceti zaměstnancům v dělnických profesích.

#### **1.) Jste spokojeni s pracovním prostředím na pracovišti?**

Z dvaceti dotázaných THP zaměstnanců odpovědělo 16, že spokojeni jsou, pouze 4 spokojeni nebyli. U dělnických profesí naopak větší část dotázaných s pracovním prostředím spokojena není. Pouze 45 % dotázaných dělníků a dělnic spokojeno bylo.

#### **2.) Jste spokojeni s atmosférou, která ve firmě poslední roky panuje?**

Celkem 18 THP zaměstnanců je již dlouhodobě nespokojeno s atmosférou ve firmě. Z dělnických profesí je nespokojeno 33 zaměstnanců.

#### **3.) Jste spokojen s vaším platovým ohodnocením?**

Polovina z dvaceti dotázaných THP zaměstnanců je se svým platem spokojena. U dělnických profesí odpovědělo 17 zaměstnanců ano a 23 ne.

#### **4.) Myslíte si, že máte možnost prosadit svá doporučení a návrhy pro zlepšení situace v podniku?**

Jak u THP pracovníků, tak i u dělnických profesí, je většina dotázaných přesvědčena, že možnost prosadit svá doporučení nemá. Pouze 23 % si myslí, že by tuto možnost dostali.

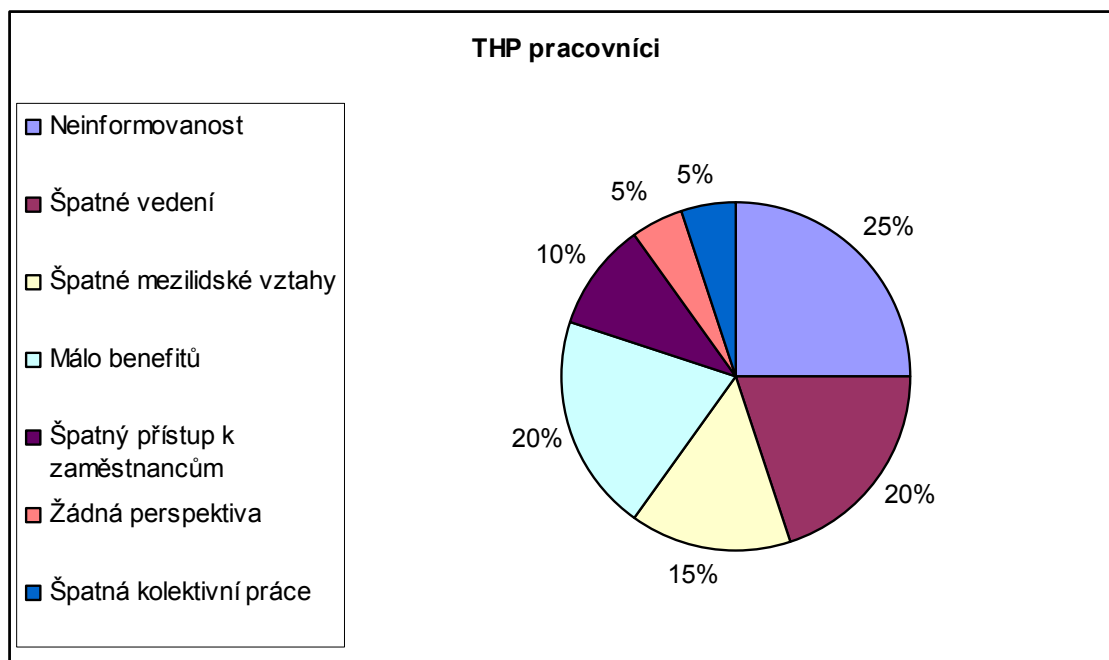
#### **5.) Myslíte si, že vykonáváte práci, kterou nemáte v pracovní smlouvě?**

70 % THP pracovníků má pocit, že vykonává více práce, než má v pracovní smlouvě. Dělnické profese tuto skutečnost vidí naopak, celkem 80 % dotázaných tvrdí, že dělá, to co má.

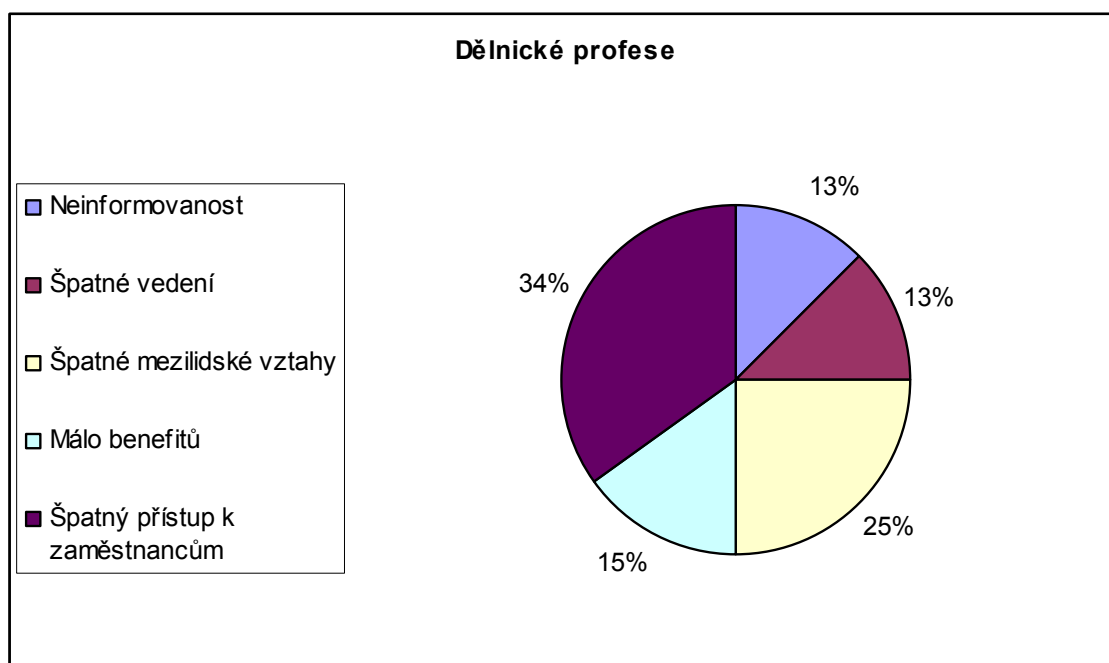
#### **6.) Jste spokojeni se svou pracovní pozicí?**

Všech 20 dotázaných THP pracovníků jsou spokojeni s tím, co dělají za práci. Z dělnických profesí je spokojeno 23 zaměstnanců, zbylých 17 spokojeno není.

7.) Co vám ve firmě nejvíc vadí? (viz. Graf 1 a Graf 2)



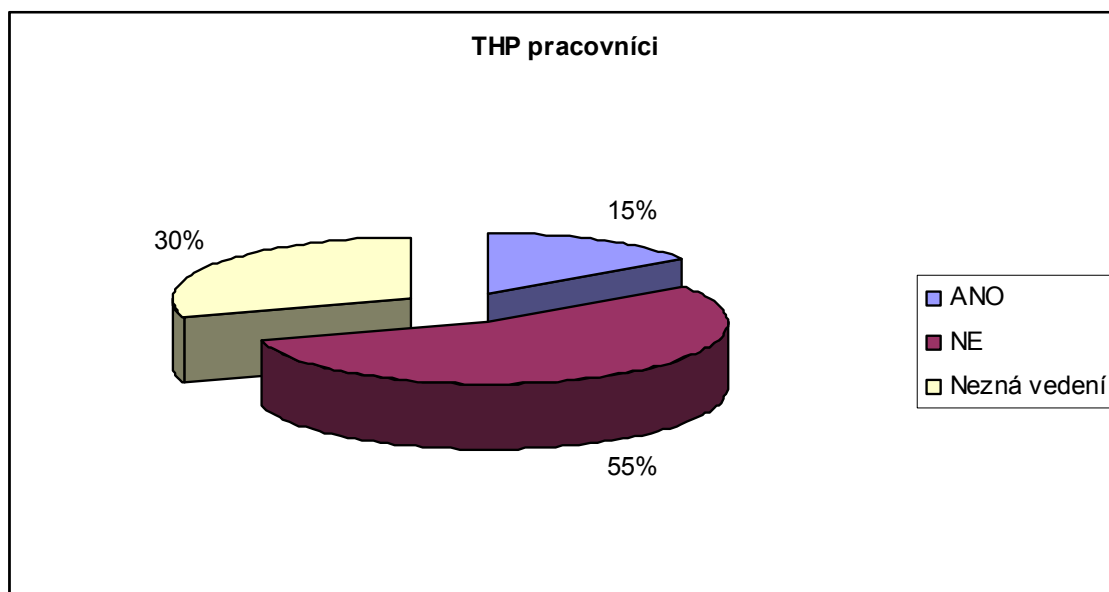
*Graf 1: Nejčastější důvody nespokojenosti THP pracovníků*



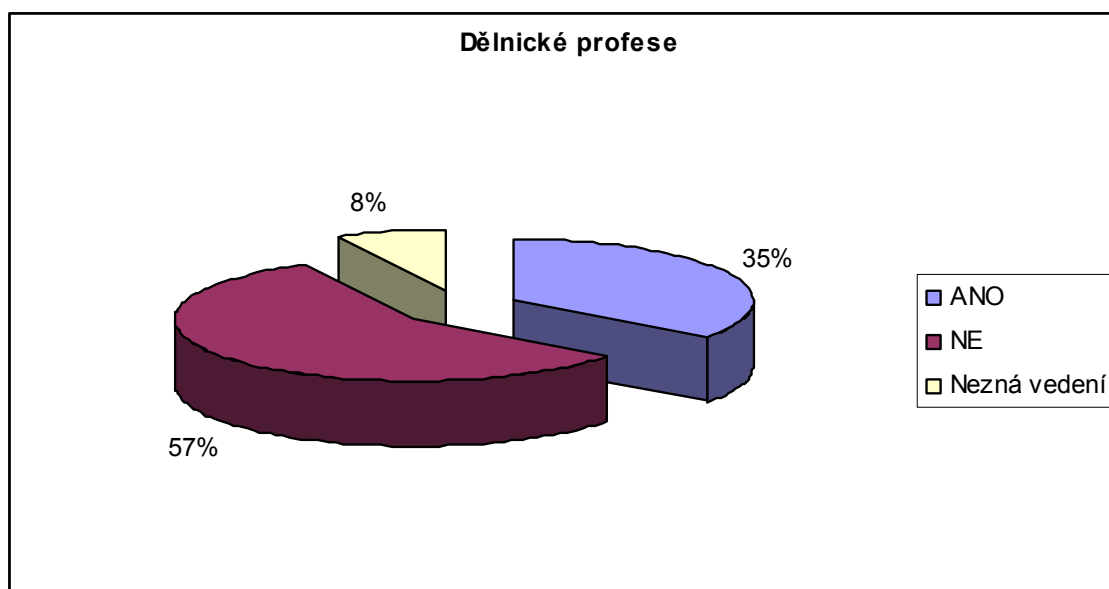
*Graf 2: Nejčastější důvody nespokojenosti pracovníků z dělnických profesí*

**8.) Věříte, že vedení společnosti stojí za svými zaměstnanci?**

Pouze 3 THP zaměstnanci a 14 dělníků si myslí, že ano. Dalších 34 zaměstnanců je opačného názoru a 9 zaměstnanců dokonce momentálně netuší, kdo patří do vedení společnosti. (viz. *Graf 3* a *Graf 4*)



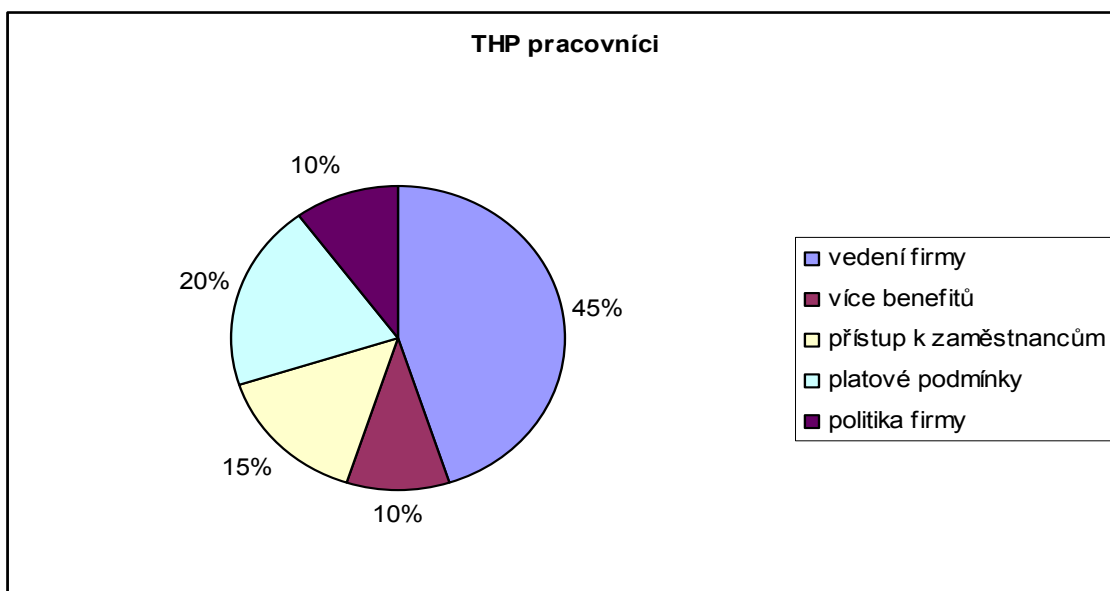
*Graf 3: Důvěra vedení společnosti u THP pracovníků*



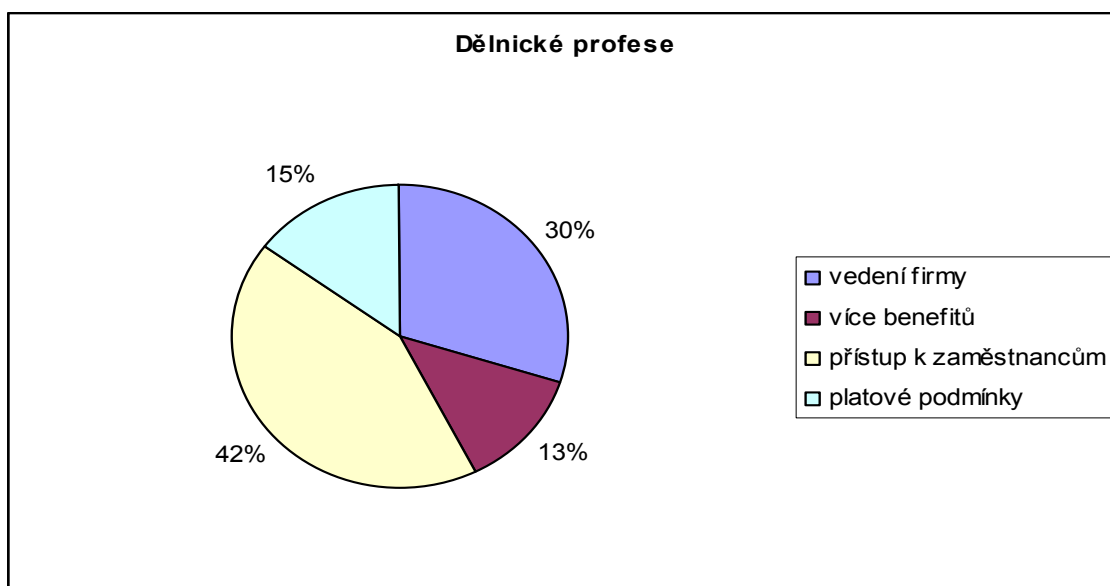
*Graf 4: Důvěra vedení společnosti u dělnických profesí*



9.) Co by jste ve firmě nejvíc změnili? (viz. Graf 5 a Graf 6)



Graf 5: Navrhované změny THP pracovníků



Graf 6: Navrhované změny pracovníků z dělnických profesí

10. Hledáte si nové zaměstnání?

Celkem 19 z šedesáti zaměstnanců si nové zaměstnání hledá. Devět pracovníků ze strachu ztráty zaměstnání, šest zaměstnanců nevidí do budoucnosti žádnou perspektivu nějakého profesního růstu, sebeuplatnění a zbylí čtyři z platových a rodinných důvodů.

### **3.5.2 Vyhodnocení stavu**

Z výsledků výše uvedeného průzkumu lze shrnout, že většina dotázaných pracovníků je již dlouhodobě nespokojena s přístupem podniku ke svým zaměstnancům. Nemají pocit, že by firma byla ke svým pracovníkům loajální. Většině vadí, že nedostávají dostatečné a aktuální informace o situaci v podniku, což má za důsledek jejich nejistotu v zaměstnání. Zaměstnanci v technicko-hospodářských funkcích pociťují pracovní přetížení způsobené odchody svých bývalých kolegů. Práce se mezi ně rozděluje a přibývají i úkoly, které v popisu práce nemají.

Zaměstnanci by nejvíce přivítali změnu vedení. Společnost je vedena z Německa a z Indie. Většina příkazů do výroby přichází z německého oddělení prodeje, které nemá přehled o výrobní kapacitě provozu v Litvínově. Tato skutečnost přináší spoustu zbytečných nedorozumění a občas více fyzické práce, což zaměstnanci snášejí těžce.

Většině zaměstnanců vadí mezilidské vztahy v podniku, podle jejich vyjádření je mezi odděleními špatná spolupráce a komunikace. Polovině dotázaných vadí jejich platové ohodnocení. Přibližně třetina si hledá nové zaměstnání. Toto číslo je ovlivněno nízkou nabídkou práce v mosteckém regionu.

Mezi další důvody nespokojenosti zaměstnanců jsou minimální zaměstnanecké výhody a žádný perspektivní výhled do budoucnosti.

## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak jsem již zmínil v kapitole 3.4, největším problémem společnosti Schoeller Litvínov je vysoká míra fluktuace. Jelikož je podnik v současné době v konkursu, nemá moc možností tento problém řešit. Ovšem existují již mezinárodní textilní společnosti, které mají zájem společnost Schoeller Litvínov odkoupit s cílem zachování výroby. S příchodem nového majitele se musí změnit filosofie společnosti a hlavně vůči svým zaměstnancům. Nový majitel by si měl uvědomit, jaká rizika přináší již zmíněná zvýšená fluktuace v podniku, měl by zjistit důvody a příčiny jejího zvýšení, přijmout a určit veškerá opatření k snížení fluktuace a dlouhodobě monitorovat další vývoj.

### 4.1 Identifikace vlivu fluktuace na funkci podniku

Jeden ze základních kroků nového majitele v otázce řešení zvýšené fluktuace je identifikace jejího vlivu na funkci celého podniku. Je důležité si uvědomit, jaký má vliv na výkonnost a chod podniku. Uvědomit si tyto následky a rizika:

- ★ Výše nákladů na zaškolení nových pracovních sil.
- ★ Možná ztráta zákazníků vedoucí ke snížení prodeje.
- ★ Úniky vnitřních informací z podniku.
- ★ Dočasné zhoršení kvality výrobků.
- ★ Dočasné zhoršení spolupráce mezi odděleními.
- ★ Dočasné zhoršení péče o zákazníky.
- ★ Zvýšené náklady na zachování plynulého chodu společnosti.
- ★ Ztráta kvalitní, zaškolené pracovní síly.
- ★ Snížení produkce atd.

Je také dobré si uvědomit, které možnosti pro podnik nabízí trh práce. Podnik má sídlo v Litvínově, ve městě, které se nachází na Mostecku. Mostecko je jednou z oblastí s nejvyšší nezaměstnaností v Republice. V únoru 2009 dosáhla míra nezaměstnanosti na

Mostecku hranice 15 %. Nový majitel by měl důkladně prozkoumat trh práce v regionu, zjistit strukturu vzdělanosti a národnostní složení potencionálních zaměstnanců. Z těchto všech údajů zjistit, zda region vůbec nabízí kvalitní pracovní sílu, kterou by mohl nahradit případné uvolněné pracovní pozice. Dalším rizikem, které vyplývá z úpadku podniku, je ztráta důvěryhodnosti. Podnik získal vizitku špatného zaměstnavatele a snížil se zájem o práci v podniku.

## **4.2 Stanovení příčin vysoké fluktuace**

Dalším důležitým krokem nových majitelů je stanovit si příčiny, které vedli a stále vedou k zvyšování odchodu kvalitních zaměstnanců. Každý podnik by měl mít přehled o toku zaměstnanců v podniku, měl by shromažďovat statistiky personálních ukazatelů jako je míra fluktuace a její struktura a vyhodnotit všechny příčiny odchodu zaměstnanců. Pro stanovení příčin vyšší fluktuace musí nový majitel udělat průzkum mezi zaměstnanci, formou dotazníku či přímého dotazování, zjistit funkčnost současného vedení společnosti, funkčnost a kvalitu spolupráce mezi jednotlivými odděleními a vliv firemní kultury.

Z průzkumu v kapitole 3.5 je zřejmé, že nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z podniku jsou:

- ★ Špatný přístup k zaměstnancům
- ★ Neinformovanost
- ★ Špatná atmosféra v podniku
- ★ Špatné vedení podniku
- ★ Špatná politika společnosti
- ★ Nejistota práce, žádná perspektiva a budoucnost
- ★ Nekolektivnost práce mezi zaměstnanci
- ★ Špatné mezilidské vztahy v podniku
- ★ Nízké platové ohodnocení zaměstnanců

- ★ Minimum zaměstnaneckých výhod
- ★ Nekvalitní pracovní prostředí a pracovní podmínky
- ★ Pracovní přetížení

Většina z těchto příčin vznikla díky špatnému vedení společnosti. Z THP oddělení odešlo mnoho zaměstnanců z vedoucích pozic, na jejich místa nebyly vedením společnosti dosazeni noví pracovníci a mnoho těchto oddělení zůstalo bez vedoucího, což má za následek zhoršení pracovní morálky a následně horší kolektivitu práce. Z důvodu odchodu kvalifikovaných pracovníků se rozdělila práce na zbylé členy oddělení a vzniklo pracovní přetížení zaměstnanců, špatná komunikace mezi odděleními z důvodu nekvalifikovanosti zaměstnanců a stresové zatížení.

### 4.3 Opatření k snížení fluktuace

Opatření nového majitele k snížení fluktuace musí být rychlá a důsledná. Takováto opatření s sebou nesou i jisté náklady. Mezi ně se dají zařadit náklady na:

- ★ změnu mzdového systému
- ★ zaplacení případného externího poradce
- ★ zlepšení pracovních podmínek
- ★ zaškolování nekvalifikovaných zaměstnanců
- ★ nábor nových zaměstnanců
- ★ případné odstupné propuštěným zaměstnancům, kteří nevykonávali požadovanou práci a jiná opatření..

Je zřejmé, že zlepšení situace nebude okamžité, že každé opatření potřebuje určitou dobu na jeho realizaci. První výsledky budou patrné již po pár měsících. Zda jsou opatření ta správná však zjistíme mnohem později. Míra vysoké fluktuace je totiž dlouhodobým rizikem každého podniku a každý podnik musí okamžitě reagovat při jakékoli změně k horšímu.

Ze zjištěných příčin a důvodů nespokojenosti zaměstnanců lze odvodit, která opatření ve společnosti Schoeller Litvínov by měla následovat pro zlepšení současného stavu. Prvním krokem nového majitele by měla být změna ve vedení společnosti. Dále by se měl vytvořit speciální tým nebo tzv. „Krizový tým“, který by měl plnit monitorující, zjišťovací a popřípadě motivační funkci na jednotlivých pracovištích. Dalším krokem by měl být lepší systém informování zaměstnanců o dění v podniku. Podnik by si měl vytvořit také nějaký motivační plán pro zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců. Důležitým krokem je také zlepšení pracovních podmínek, zlepšení vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci a kolektivní práce.

### 4.3.1 Změny ve vedení

V současné době je složeno vedení společnosti Schoeller Litvínov z několika složek. Majitelé společnosti, společnost Spentex, mají sídlo v Indii a na dálku kontrolují dění v Litvínově. Další složkou je německý management, složený z prodejců a několika administrativních pracovníků, který řídí výrobu z německého Dürenu, což je cca 600 Km od Litvínova. Třetí složkou je český management, složený z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení správy závodu v čele s jednatelem společnosti. Český management je závislý na managementu německém a na majiteli v Indii.

Cílem nového majitele by mělo být jednotné vedení společnosti se zázemím v Litvínově, které povede kompletně celou řádelnu, jak po stránce výrobní, personální i finanční. V čele tohoto vedení by měl být jednatel společnosti, určený novým majitelem, buďto Zaměstnanec společnosti, která řádelnu odkoupí, nebo schopný zaměstnanec řádelny v Litvínově. Jeden z nejdůležitějších kroků je vedení výroby přímo v Litvínově a ne jako tomu bylo dosud z německého Dürenu, což vedlo k častým sporům mezi zaměstnanci. Příčinou byla nedokonalá znalost strojového zařízení, jeho možností a kapacita výroby. Zaměstnanci byli neustále frustrováni, že na ně jsou kladeny nesplnitelné úkoly a mnohdy díky špatné telefonní komunikaci i úkoly zbytečné. Jako příklad lze poukázat na mnohé přestavby strojů na sortimenty, na které tyto stroje nejsou přizpůsobeny. Vedení výroby by mělo být složeno ze zaměstnanců společnosti, kteří mají již dlouholeté zkušenosti s výrobou v podniku a kteří dokonale znají všechna strojová data.

Tito zaměstnanci by měli být ve stálé spolupráci s ostatními členy vedení, jak s výrobními disponenty tak s českými prodejci. Společnost Schoeller Litvínov má mnoho zákazníků v zahraničí. S těmito zákazníky komunikují prodejci z Německa. Ztráta těchto prodejců by znamenala ztrátu i několika zákazníků. Proto jeden z dalších kroků by měla být spolupráce českého vedení s těmito externími prodejci. Celý cyklus by měl vypadat následovně:

- Prodejce po komunikaci se zákazníkem zadá výrobnímu disponentovi informace o zakázce.
- Výrobní disponent obdržené informace zaeviduje a ve spolupráci s ostatními odděleními zjistí, zda sortiment je možné včas vyrobit.
  - Oddělení surovin: zda je materiál na skladě
  - Výrobní ředitel: na kterém stroji sortiment lze vyrobit.
  - Oddělení logistiky: za jak dlouhou dobu lze vyrobený sortiment zákazníkovi doručit.

Poté podá zpětnou informaci o potvrzení zakázky prodejci a zadá příkaz do výroby.

- Vedoucí sálu příkaz k výrobě sortimentu zpracuje a započne s výrobním procesem. První vzorky se musí ještě zkontrolovat ve zkušebně, jestli odpovídá kvalita.
- Sortiment se zabalí v expedici a uskladní ve skladu přízí. Oddělení logistiky vyrobené zboží vyskladní a pošle zákazníkovi v daném termínu.

Dalším krokem nového majitele ke zlepšení stavu je stanovit vedoucího pro každé oddělení. Tito vedoucí by měli dohlížet na morálku práce v oddělení, dohlížet na dodržování pracovního řádu, informovat své kolegy na oddělení a být jim dobrým příkladem.

### 4.3.2 Informovanost zaměstnanců

Neinformovanost, nepřesné informace, popřípadě informace mylné v zaměstnancích vyvolává pocit nejistoty a frustrace. Zaměstnanci neví, co se s podnikem děje a v hlavě se jim odehrávají ty nejhorší scénáře, jak to bude vypadat když přijdou o zaměstnání, co

vůbec budou pak dělat a tyto myšlenky se zdvojnásobí, když ještě k tomu po společnosti začnou kolovat různé fámy. Společnost Schoeller Litvínov prošla za poslední roky mnoha změnami. Tyto změny se vždy týkaly propouštění zaměstnanců a snižování výroby. Tok informací ve společnosti fungoval na styl „jedna bába povídala“, což v konečném výsledku vedlo k šíření nepravdivých poplašných zpráv. Zaměstnanci nedostávali žádné informace a ti schopnější si začali hledat jiné zaměstnání a posléze z podniku odešli. Společnost Schoeller musí více informovat zaměstnance a hlavně aktuálními a přesnými informacemi. Musí být vytvořen systém přenosu interních informací, který zabezpečí to, že informace dojde zaručeně v neskreslené podobě k zaměstnanci. Zde musí fungovat spolupráce personálního oddělení se všemi vedoucími pracovníky na odděleních.

Typy informací v podniku se dají rozdělit do tří skupin:

- ★ **Důležité informace:** Informace, které mají zřetelný vliv na chod podniku a na jeho funkčnost v budoucnu. To jsou informace týkající se větších plánovaných personálních změn v podniku, změny majitele společnosti, změny ve vedení společnosti, změny týkající se mezd zaměstnanců, vyhlášení insolvence či konkurzu.

Vedení společnosti by mělo ve spolupráci s personálním oddělením pořádat schůzi se všemi zaměstnanci v zasedací místnosti, nebo ve větších prostorech společnosti, s účelem informovat zaměstnance o současném dění a změnách v podniku. Vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců by mělo být informativních schůzí více, aby byly informovány všechny směny. Termín a místo schůze musí sdělit personální oddělení formou písemného sdělení, toto sdělení rozeslat všem vedoucím na všech odděleních buďto elektronickou poštou nebo osobně. Vedoucí oddělení musí zodpovídat za zpřístupnění informací tohoto sdělení všem zaměstnancům v oddělení. Vyvěšení sdělení na sálech, v kancelářích a dalších prostorách, kde se zaměstnanci pohybují.

- ★ **Výrobní informace:** Informace týkající se všech výrobních faktorů. Plánované snižování či navyšování výroby, plánované odstávky strojů, či výrobních sálů, změny týkající se kvality produktů.



Takovéto informace by měly být sděleny na poradách vedoucím výrobních sálů. Vedoucí sálů po obdržení informací je musí předat svým zaměstnancům v provozu, formou vývěsky na nástěnce na sále a osobním sdělením směnovým mistrům.

Výrobní porady musí mít pevně stanovený termín, čas, místo konání a dané téma, čeho se bude porada přesně týkat. Tyto skutečnosti musí vedení sdělit vedoucím sálů v dostatečném předstihu, aby mohli včas zajistit plynulý chod sálu bez jejich přítomnosti.

- ★ **Běžné informace:** Informace, které nemají zásadní vliv na chod podniku, jde o informace týkající se např. změn v zákoníku práce, informace o plánovaném očkování, o plánovaném firemním večírku, o vyhlášení termínu celozávodní dovolené a podobně.

Tyto informace musí rozeslat personální oddělení buď všem vedoucím elektronickou poštou, aby toto sdělení vyvěsili na nástěнку v oddělení, nebo pouze těm vedoucím, jejichž oddělení se informace týká.

### 4.3.3 Krizový tým

Podnik Schoeller Litvínov má kolem 500-ti zaměstnanců. V tak velkém podniku samotné personální oddělení na řešení vysoké fluktuace nestačí. Tento problém má podnik již dlouhou dobu a již v minulosti měl být vytvořen „Krizový tým“, který by ve spolupráci s personálním oddělením pomohl předcházet odlivu kvalifikovaných a kvalitních pracovníků. Tento tým by měl být složen nejlépe z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení popřípadě jejich zástupců. Tento pracovník by měl monitorovat veškeré důvody nespokojenosti svých zaměstnanců.

Takový „Krizový tým“ by měl mít tyto funkce:

#### 1. Zjišťovací

- ★ Zjišťovat všechny faktory ovlivňující pracovní prostředí na pracovišti.

## **Karel Danielis: Analýza personální činnosti**

---

- ★ Provádět průzkumy mezi zaměstnanci, co by v podniku rádi změnili k lepšímu.
- ★ Zjišťovat důvody nespokojenosti zaměstnanců.

### **2. Informační**

- ★ Informovat personální oddělení o situaci na pracovištích.
- ★ Informovat s čím jsou zaměstnanci nespokojeni, zda mají dobré podmínky k výkonu práce, zda někdo nevyvíjí negativní vliv na jejich pracovní výkon.
- ★ Podat personalistům výsledky jejich průzkumu mezi zaměstnanci.
- ★ Sdělit případné návrhy a opatření pro zlepšení situace na pracovišti.
- ★ Podávat svým pracovníkům na oddělení všechny potřebné informace.

### **3. Výkonná**

- ★ zajistit co největší bezpečnost práce. Bezpečnost a stabilita jsou pro zaměstnance velmi důležité.
- ★ Zamezit případné diskriminaci zaměstnanců na oddělení a tím zamezit případné výpovědi.
- ★ Držet si v oddělení schopné zaměstnance.
- ★ Udržovat týmového ducha na pracovišti.

### **4. Motivační**

- ★ Motivovat pracovníky, snažit se ve spolupráci s personálním oddělením vytvořit dobré pracovní podmínky.
- ★ Snažit se zamezit odchodu kvalitní pracovní síly, dávat zaměstnancům jistotu v zaměstnání a podávat jim informace o již schválených změnách k zlepšení jejich pracovních podmínek.

Vedení podniku musí pro tyto vedoucí pracovníky zajistit potřebná školení a vzdělávací programy, zlepšit jejich řídicí schopnosti a dovednosti. Vedoucí pracovník má

být vzorem pro své podřízené. Měl by být spravedlivý, vytrvalý, nezaulatý, pracovitý, měl by vzbuzovat respekt mezi svými zaměstnanci, umět předávat úkoly, kontrolovat jejich plnění a popřípadě je korigovat, přerozdělovat práci a jak již jsem několikrát zmínil informovat a motivovat své zaměstnance.

#### **4.3.4 Motivační plán**

Motivační plán je v dnešní době nezbytným nástrojem, jak zefektivnit výkonnost svých pracovníků. Cílem takového plánu je zvýšit spokojenost zaměstnanců, zvýšit jejich pracovní nasazení a jejich odbornou způsobilost, vyvolat v nich jistotu a zájem se pracovně rozvíjet. Samozřejmě takový motivační plán s sebou nese určité náklady, avšak ztráta kvalitních zaměstnanců stojí firmu daleko více a přináší určitá rizika. Zaměstnavatel si musí uvědomit, že motivovaný zaměstnanec bude v podniku pracovat s větší chutí a všechny investice do něj firmou vložené se vrátí ve formě skvěle odvedené práce.

V roce 2007 byl ve společnosti zaveden program „Motivace plus Identifikace“. Z názvu lze již odvodit, že to byl jakýsi pokus o motivaci zaměstnanců. Tento program měl zvýšit zájem zaměstnanců o dění ve společnosti, aby se zvýšila jejich pracovní morálka, jejich plnění pracovních povinností a zvýšení kvality práce. Tento program fungoval velmi krátce. Jeho podstata byla v tom, že se společnost prostřednictvím několika členů tzv. „motivační skupiny“ snažila přesvědčit pracovníky, aby byli výkonnější a dodržovali pracovní morálku. Dle mého názoru záměr zvýšit výkonnost zaměstnanců a zlepšit jejich pracovní morálku není špatný, avšak tomuto programu chybí nějaké motivační prvky. K tomuto účelu by měl nový majitel společnosti zavést program, který bude obsahovat jak motivační složky tak složky postihové. Postihové složky by měli mít vliv na dodržování pracovní kázně, pracovní morálky, pracovního řádu a dodržování pracovních postupů. Měli by postihovat zaměstnance, kteří v podniku vytváří špatné pracovní prostředí a nedodržují povinnosti zaměstnance.

Motivační plán, či motivační složky bych rozdělil do těchto kategorií:

##### **Zavedení zaměstnaneckých výhod**

- ★ Vyplácení 13. platu, případně 14. platu.

## **Karel Danielis: Analýza personální činnosti**

---

- ★ Obnovení příplatků za přesčasovosti, za práci v sobotu, v neděli a svátky, za práci v noci.
- ★ Obnovení odměn a premií, vánoční premie, mimořádné premie.
- ★ Obnovení příplatku na stravu, zavedení závodního stravování.
- ★ Odměny za zaškolení nových zaměstnanců.
- ★ Příspěvky na penzijní připojištění.
- ★ Zprostředkovat zaměstnancům možnost odběru stravenek za zvýhodněnou cenu.
- ★ Služební telefon, služební automobil aj.

### **Zlepšení pracovního prostředí**

- ★ Lepší vybavení kanceláří.
- ★ Dostupnost nápojů na pracovištích.
- ★ Zajištění kvalitních ochranných pomůcek.
- ★ Zajištění pracovních pomůcek.
- ★ Dodržování hygienických hodnot na pracovištích, v šatnách a toaletách.
- ★ Vytváření kolektivů, zlepšování spolupráce mezi zaměstnanci.
- ★ Rychlý přístup k řešení případných konfliktů na pracovištích.
- ★ Vytváření pozitivních vztahů mezi podřízenými a jejich nadřízenými.

### **Zvýšení odborné způsobilosti**

- ★ Zaškolování nových zaměstnanců.
- ★ Hrazení jazykových kurzů a kurzů potřebných pro výkon zaměstnání, rekvalifikací.
- ★ Pravidelná školení vedoucích zaměstnanců, mistrů a ostatních zaměstnanců.
- ★ Hrazení ubytování na studijních akcích.

### **Možnosti profesního růstu, kariéra**

- ★ Vytváření perspektivních pracovních pozic.
- ★ Zvyšování pracovní zodpovědnosti a samostatnost práce.
- ★ Vytvoření prostoru pro zaměstnance, aby sami navrhli opatření k zlepšení výkonu práce.
- ★ Odměňovat zaměstnance za jeho výsledky v práci. (Zvýšení platových podmínek)
- ★ Projevit k zaměstnanci úctu a dát mu najevo, že si firma jeho práce váží. (chvála, uznání)
- ★ Ztotožňovat ho s firemní filosofií a cíli.
- ★ Povýšit ho za dlouhodobé kvalitní výkony.
- ★ Vyhlásit nejlepší zaměstnance.

### **Péče o zaměstnance mimo pracovní dobu**

- ★ Vytváření mimopodnikových aktivit ve volném čase. Pořádání firemních večírků, vánočních besídek, sportovních a kulturních akcí.
- ★ Pořádání akcí i pro rodinné příslušníky zaměstnanců, dny dětí, mikulášské besídky.
- ★ Organizování dovolených pro zaměstnance.
- ★ Monitorování životního stylu zaměstnance.
- ★ Firemní psycholog, který by vyslechl problémy zaměstnanců a pomohl jim nalézt řešení.

### **4.3.5 Hlídání dalšího vývoje**

V neposlední řadě je potřeba dále monitorovat celkový vývoj v podniku. Po zavedení nutných opatření, změn ve vedení, motivačních složek a zvýšení pocitu jistoty se jistě míra fluktuace sníží. Ale je dobré si uvědomit, že není ještě vyhráno. Fluktuace je dlouhodobý

problém a je nutné nadále pravidelně sledovat její vývoj. Personální oddělení musí v pravidelných časových intervalech, zpravidla měsíčně, počítat celkovou míru fluktuace v podniku, ale také na jednotlivých pracovištích, aby se zjistilo, z kterého oddělení odchází nejvíce zaměstnanců a kde je nutné zavést další potřebná opatření.

Personální oddělení by mělo v pravidelných intervalech provádět průzkumy spokojenosti. Na základě výsledků těchto průzkumů by mělo vyhodnotit úspěšnost zavedených opatření. I přes veškerá opatření není jistota, že kvalitní zaměstnanec neodejde. Podnik by měl tomuto případu předejít, na každém oddělení by se měli zaměstnanci umět zastoupit. Zaměstnanec, který nemá za sebe nástupce, se stává pro společnost rizikem. Zaměstnanci by se měli umět zastoupit pro případ nepřítomnosti z důvodu nemoci, dovolené či odchodu z podniku, aby se zamezilo následným komplikacím v chodu podniku.

## 5 ZÁVĚR

Hlavními cíly diplomové práce bylo analyzovat situaci ve společnosti, identifikovat nejproblematictější faktor ovlivňující chod společnosti a jeho příčiny a následky a najít vhodná řešení, která stabilizují krizovou situaci. Jako největší riziko plynulého chodu byla určena vysoká míra fluktuace. Pro zjištění příčin způsobujících ztrátu kvalitních zaměstnanců byl proveden průzkum, který stanovil jako největší příčiny neinformovanost, špatný přístup k zaměstnancům a nefunkčnost vedení podniku a mnohé další nedostatky.

Mezi vhodná opatření, která mají danou problematiku řešit, byly navrženy motivační složky, potřebná změna ve vedení společnosti a zavedení krizového týmu. Motivační složky jsou nezbytným nástrojem k vylepšení psychické pohody zaměstnanců. Podnik, který nezavádí zaměstnanecké výhody a nesnaží se o vylepšování vztahů na pracovištích, se stává pro zaměstnance nelukrativním a je vystaven vyššímu riziku ztráty svých zaměstnanců.

Navržená opatření mají míru fluktuace snížit, motivovat zaměstnance a vytvářet v nich větší psychickou pohodu při výkonu práce. Tato opatření mají zlepšit spolupráci mezi pracovníky, kolektivitu práce a vztahy na pracovišti a tím zvýšit efektivitu práce.

## POUŽITÁ LITERATURA

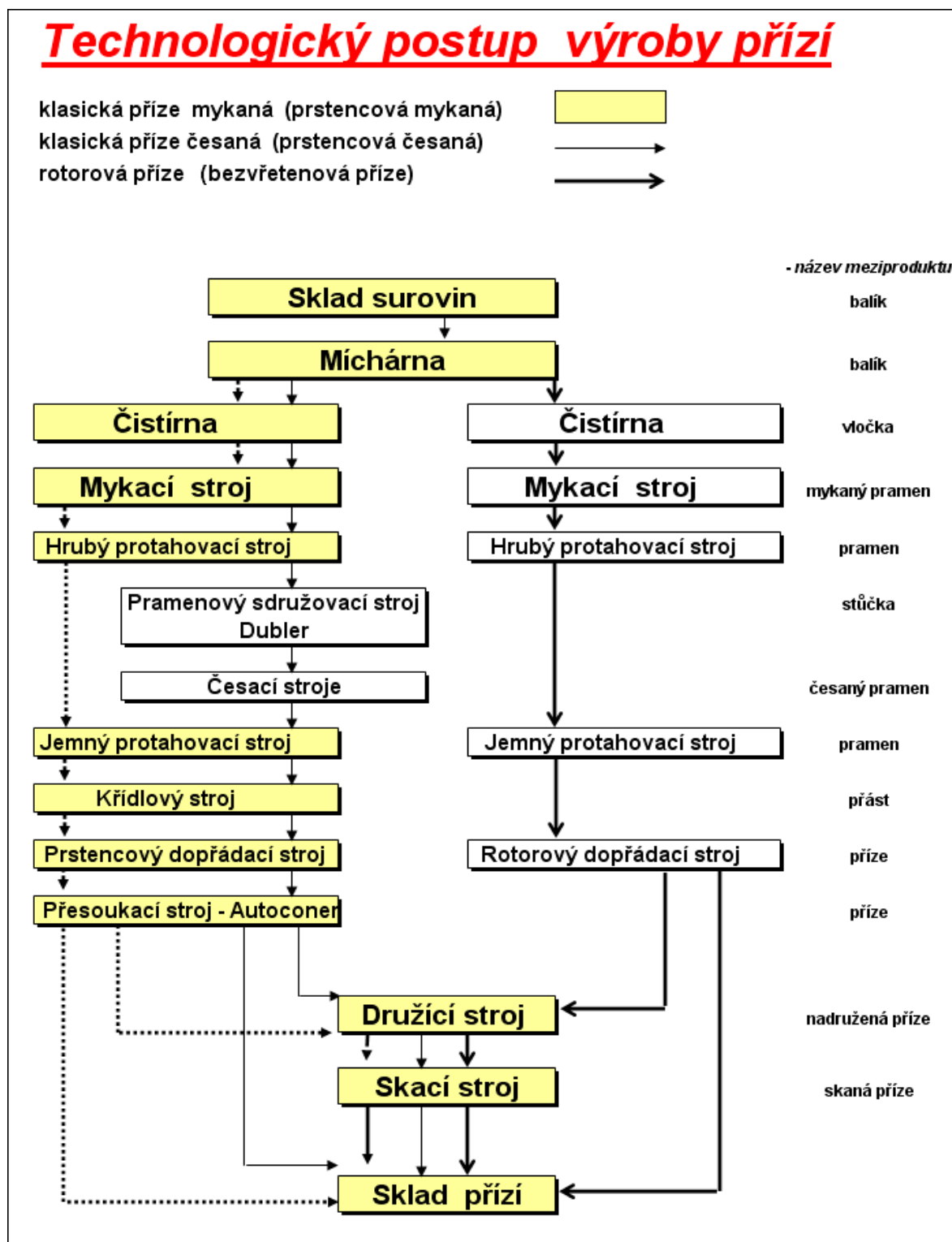
- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [3] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [4] POKORNÁ, Libuše. Kniha o Mostecku. 1. vyd. Praha: Dialog, 2000. 458 s. ISBN 80-85843-80-3
- [5] SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. Ekonomie. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X
- [6] Historie města Litvínova, stručný přehled továren v Litvínově. Dostupné na <http://litvinov.sator.eu/pages/strucny-prehled-tovaren-v-litvinove-418>
- [7] Informační centrum pro váš bussines a podnikání. ISSN 1802-8012, 2008 [cit. 2008-08-12]. Dostupné na <http://www.podnikatel.cz/aktuality/textilni-prumysl-je-v-krizi-a-podniky-propousti/>
- [8] Oficiální stránky společnosti Schoeller Litvínov k.s., Spentex Industrie, 2008. Dostupné na <http://www.spentex.net/newschwebsite/schoellerczech.html>
- [9] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců. Dostupné na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>



## SEZNAM PŘÍLOH

<i>Graf 1: Nejčastější důvody nespokojenosti THP pracovníků</i>	31
<i>Graf 2: Nejčastější důvody nespokojenosti pracovníků z dělnických profesí</i>	31
<i>Graf 3: Důvěra vedení společnosti u THP pracovníků</i>	32
<i>Graf 4: Důvěra vedení společnosti u dělnických profesí</i>	32
<i>Graf 5: Navrhované změny THP pracovníků</i>	33
<i>Graf 6: Navrhované změny pracovníků z dělnických profesí</i>	33
<i>Graf 7: Vývoj směnného kursu eura</i>	51
<i>Graf 8: Vzdělanostní struktura společnosti k 31.12.2009</i>	52
<i>Graf 9: Věková struktura k 31.12.2009</i>	53
<i>Graf 10: Vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995</i>	54
<i>Graf 11: Náklady na spotřebu vody ve společnosti za období 1999 – 2008</i>	55
<i>Graf 12: Vývoj fluktuace v podniku Schoeller Litvínov k.s.</i>	55
<i>Tabulka 1: Rozdělení profesí společnosti</i>	18
<i>Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000</i>	29
<i>Tabulka 3: Vývoj směnného kursu eura</i>	51
<i>Tabulka 4: vzdělanostní struktura společnosti k 31.12.2008</i>	52
<i>Tabulka 5: Věková struktura společnosti k 31.12.2009</i>	53
<i>Tabulka 6: vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995</i>	54
<i>Obrázek 1: Společnost Schoeller Litvínov k.s. [8]</i>	8
<i>Obrázek 2: Zpracované výrobky společnosti Schoeller Litvínov k.s.</i>	11
<i>Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Schoeller Litvínov k.s.</i>	13
<i>Obrázek 4: Technologický postup při výrobě přízí</i>	50
<i>Obrázek 5: Křídlový stroj - výroba přástu</i>	56
<i>Obrázek 6: Dopřádací stroj - výroba potáčů</i>	56
<i>Obrázek 7: Rotorový dopřádací stroj</i>	57
<i>Obrázek 8: Přesoukací stroj – Autoconer</i>	57
<i>Obrázek 9: Textilní materiály</i>	58

## PŘÍLOHY

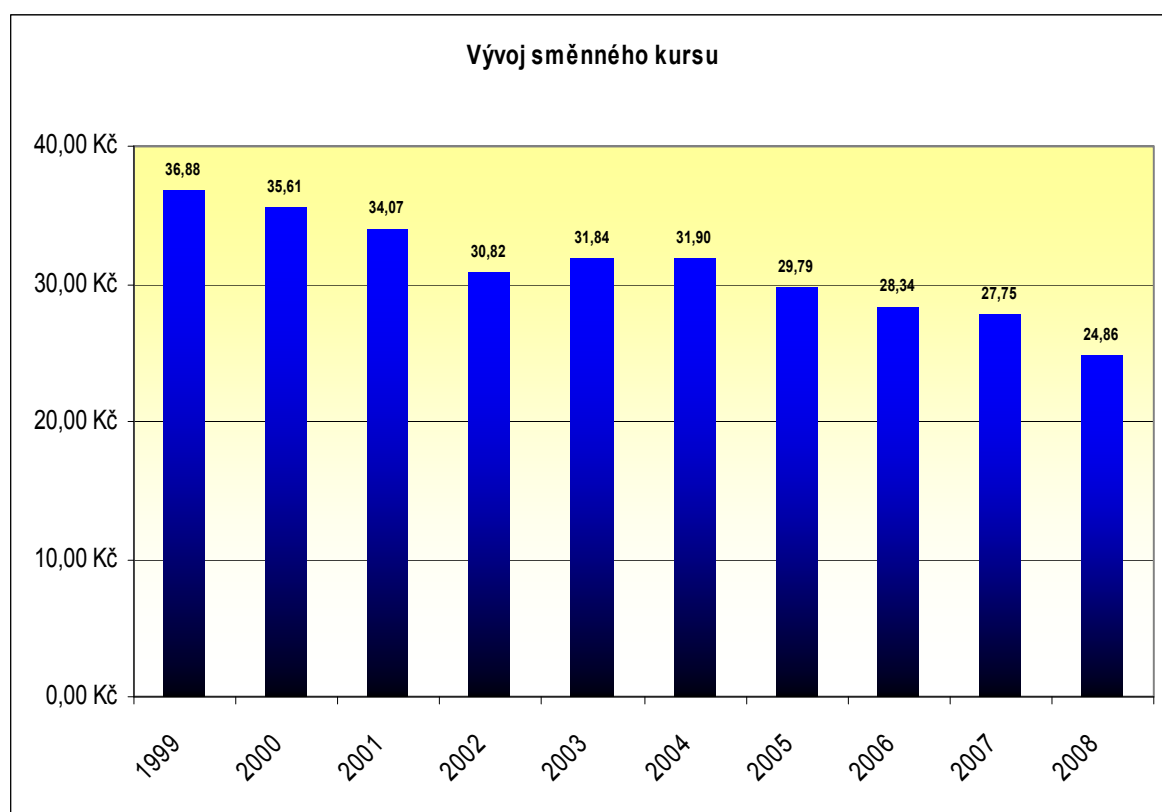


Obrázek 4: Technologický postup při výrobě přízí

## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

**Tabulka 3: Vývoj směnného kursu eura**

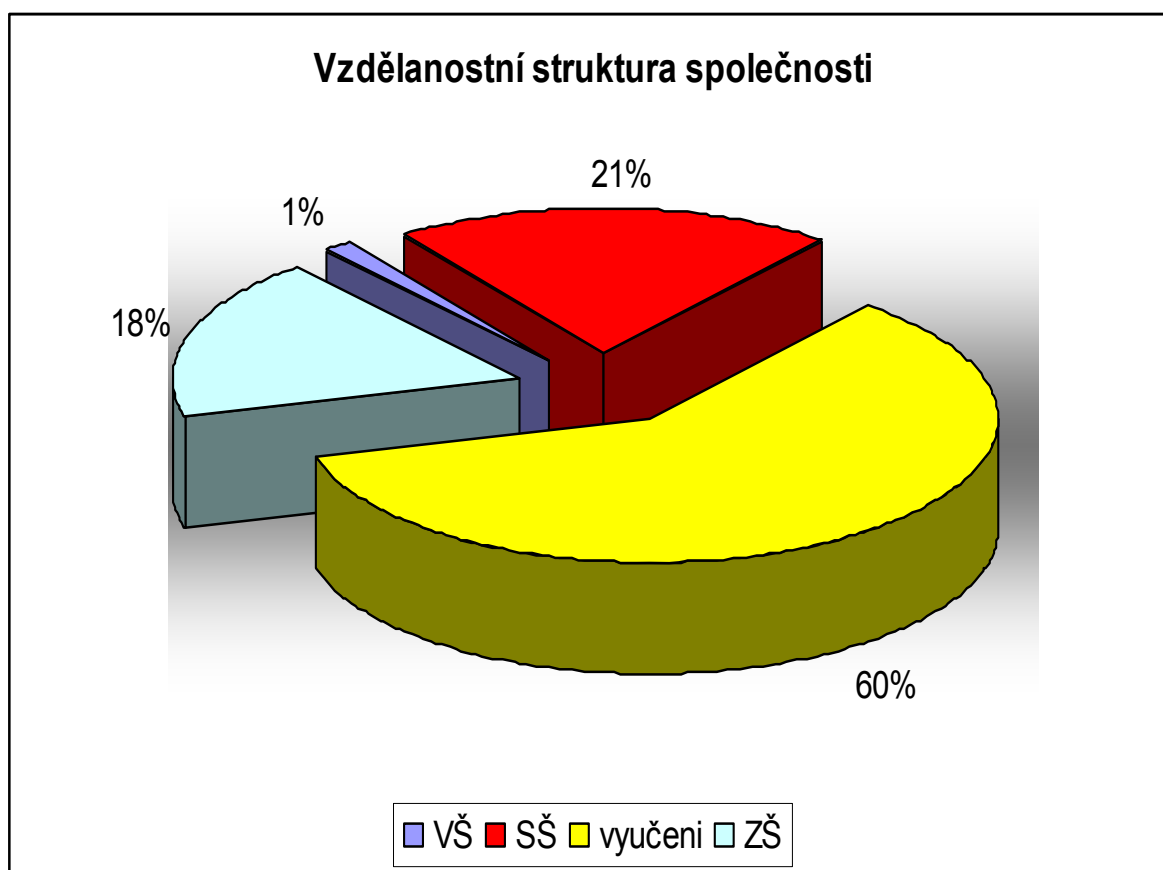
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Průměr
<b>1999</b>	35,638	37,715	37,989	37,997	37,692	37,152	36,521	36,415	36,356	36,587	36,403	36,054	<b>36,877</b>
<b>2000</b>	36,025	35,709	35,595	36,310	36,555	36,017	35,619	35,356	35,425	35,275	34,617	34,817	<b>35,610</b>
<b>2001</b>	35,139	34,640	34,601	34,550	34,382	33,975	33,855	34,034	34,188	33,562	33,325	32,592	<b>34,070</b>
<b>2002</b>	32,078	31,789	31,388	30,356	30,558	30,295	29,749	30,796	30,193	30,653	30,756	31,192	<b>30,817</b>
<b>2003</b>	31,490	31,645	31,758	31,625	31,391	31,410	31,877	32,289	32,354	31,985	31,974	32,313	<b>31,843</b>
<b>2004</b>	32,723	32,857	32,984	32,514	31,974	31,614	31,521	31,634	31,600	31,484	31,287	30,647	<b>31,903</b>
<b>2005</b>	30,310	29,961	29,782	30,130	30,216	30,032	30,191	29,592	29,305	29,677	29,261	28,975	<b>29,786</b>
<b>2006</b>	28,721	28,409	28,650	28,508	28,271	28,385	28,445	28,193	28,380	28,290	28,030	27,777	<b>28,338</b>
<b>2007</b>	27,841	28,231	28,055	28,010	28,231	28,545	28,330	27,858	27,573	27,336	26,731	26,300	<b>27,753</b>
<b>2008</b>	26,051	25,376	25,221	25,067	25,098	24,314	23,529	24,286	24,497	24,787	25,183	25,210	<b>27,147</b>



**Graf 7: Vývoj směnného kursu eura**

Tabulka 4: vzdělanostní struktura společnosti k 31.12.2008

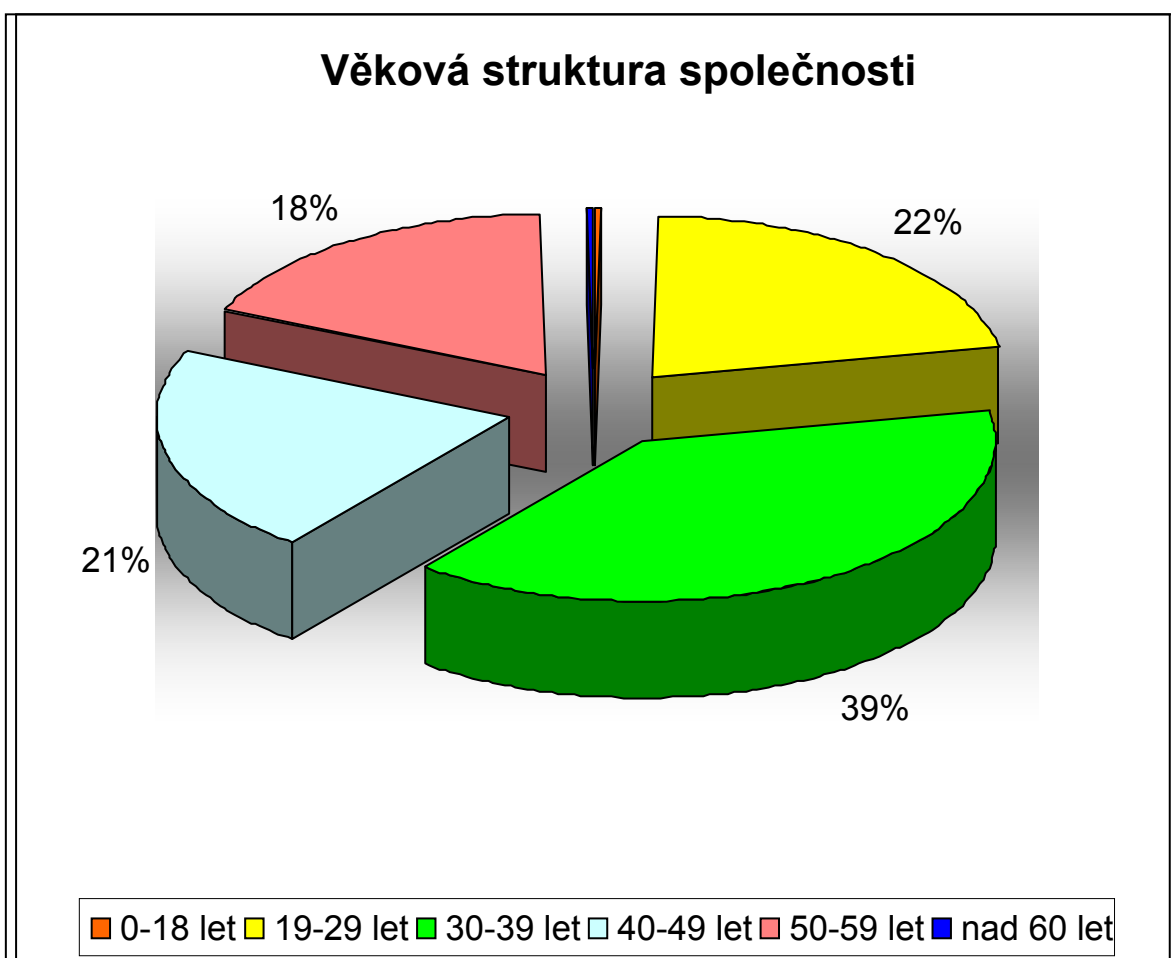
VZDĚLÁNÍ	THP		dělníci		celkem	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
Vysokoškolské	3	5	0	0	3	5
Středoškolské	22	26	21	45	43	71
Vyučení	38	12	116	163	154	175
Základní	3	2	21	76	24	78
<b>Celkem</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>158</b>	<b>284</b>	<b>224</b>	<b>329</b>



Graf 8: Vzdělanostní struktura společnosti k 31.12.2009

Tabulka 5: Věková struktura společnosti k 31.12.2009

věk	Muži		Ženy		Celkem	
	počet	prům.věk	počet	prům.věk	počet	prům.věk
0-18 let	2	18	0	0	2	18
19-29 let	57	25	63	27	120	26
30-39 let	85	34	128	34	213	34
40-49 let	49	44	68	44	117	44
50-59 let	30	54	70	53	100	53,5
nad 60 let	1	61	0	0	1	61
<b>Celkem</b>	<b>224</b>	<b>39</b>	<b>329</b>	<b>26</b>	<b>553</b>	<b>39</b>

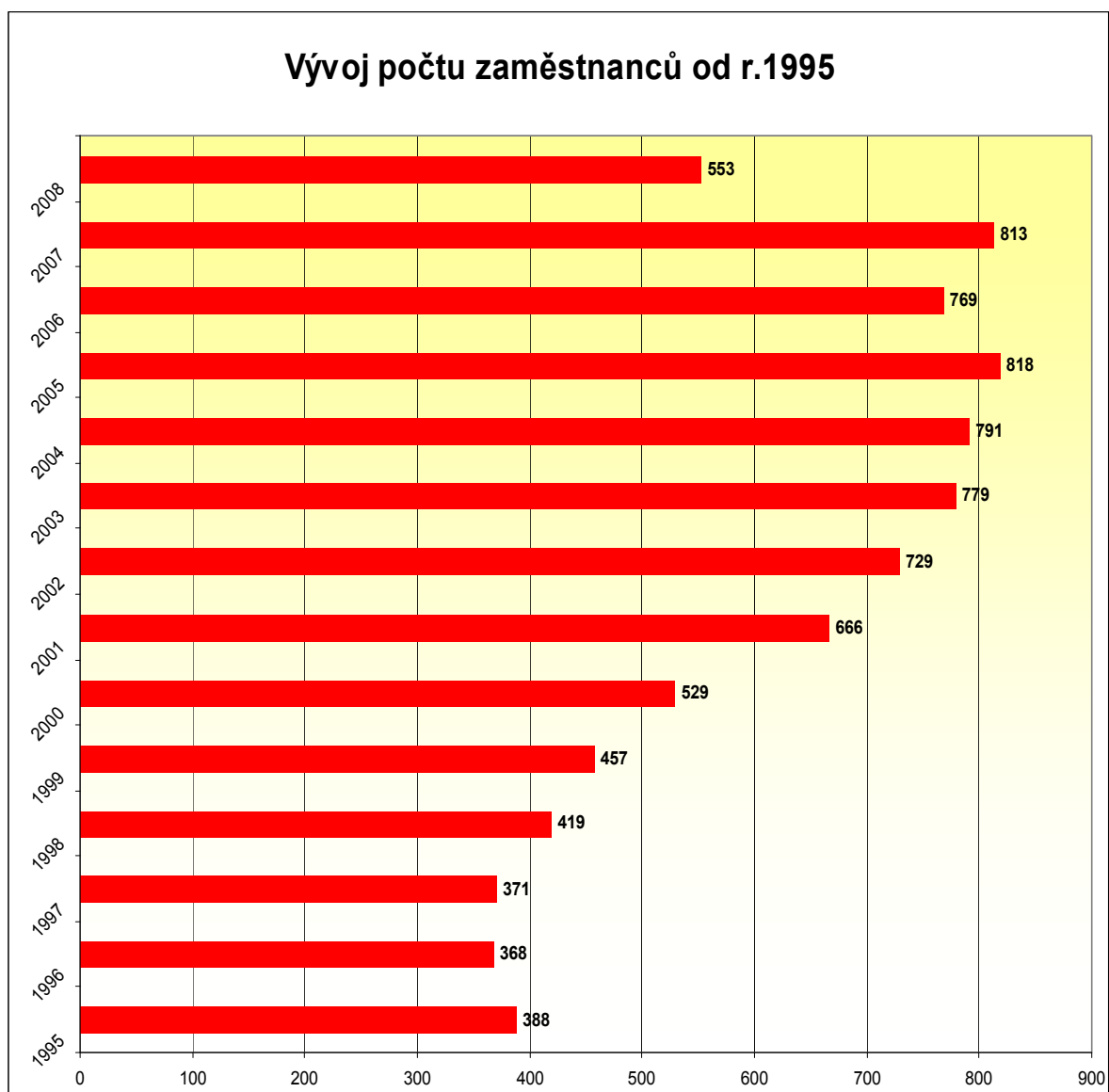


Graf 9: Věková struktura k 31.12.2009

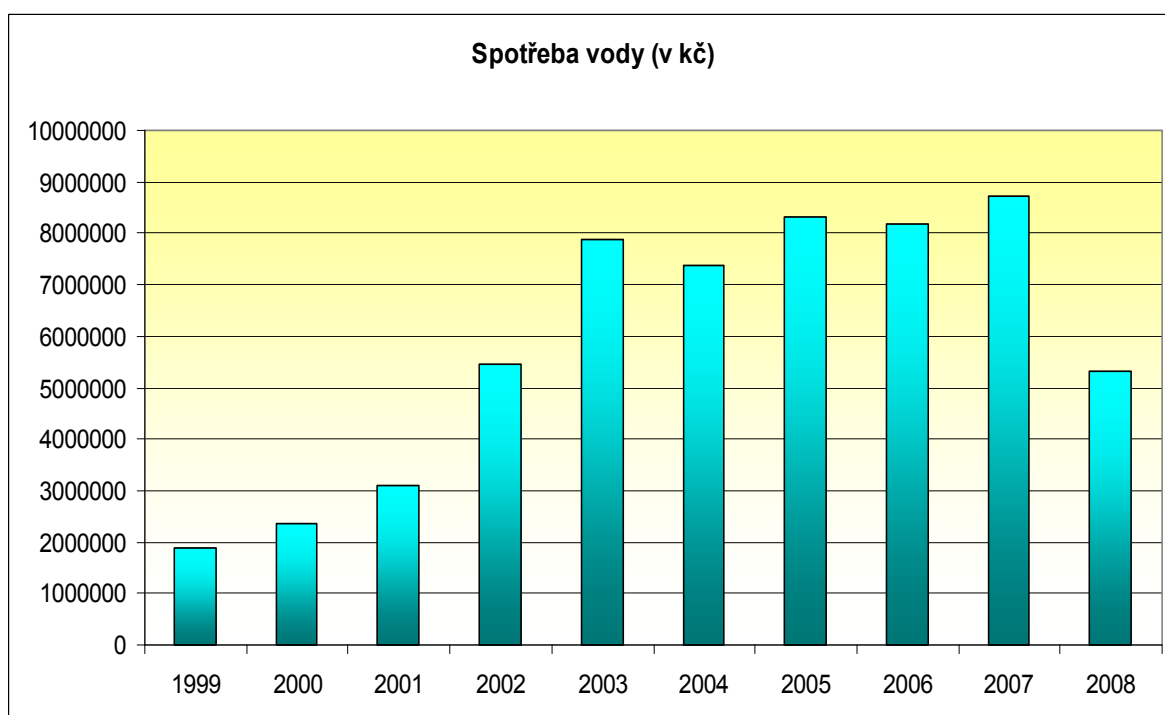
## Karel Danielis: Analýza personální činnosti

Tabulka 6: vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995

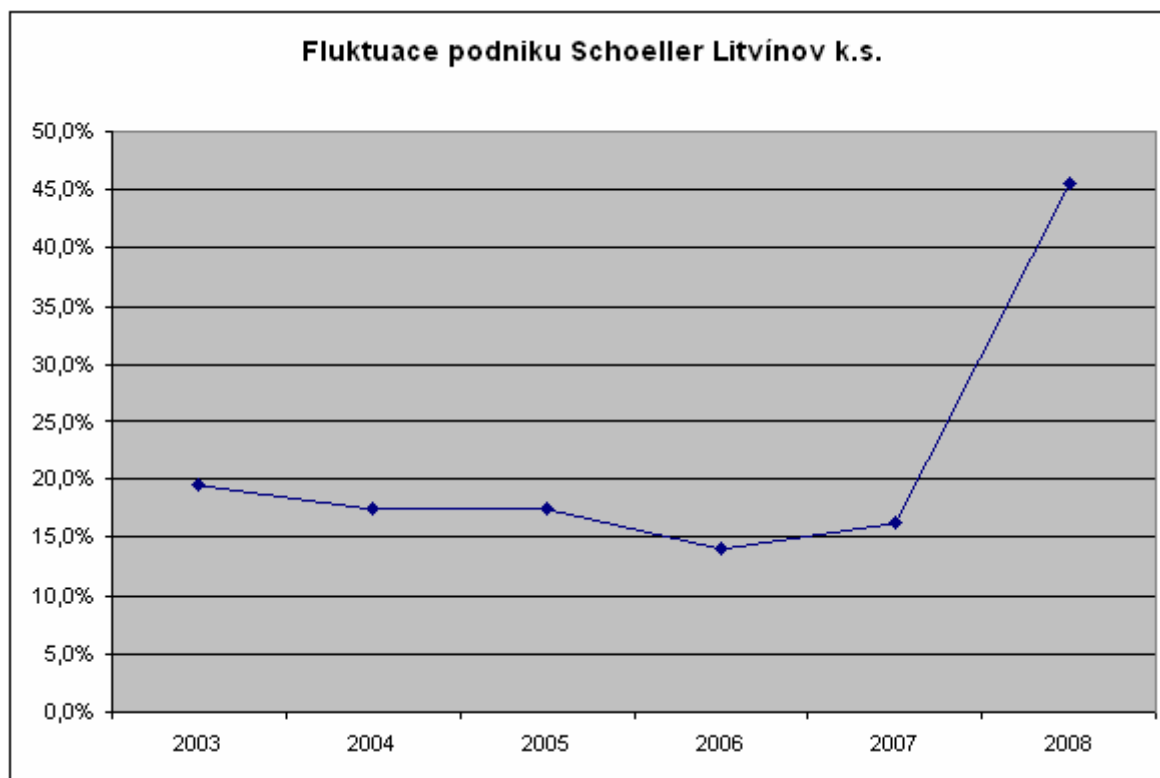
Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ženy	293	270	271	298	306	325	396
Muži	95	98	100	121	151	204	270
Celkem	388	368	371	419	457	529	666
Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ženy	438	464	479	500	467	495	329
Muži	291	315	312	318	302	318	224
Celkem	729	779	791	818	769	813	553



Graf 10: Vývoj počtu zaměstnanců od r. 1995



*Graf 11: Náklady na spotřebu vody ve společnosti za období 1999 – 2008*



*Graf 12: Vývoj fluktuace v podniku Schoeller Litvínov k.s.*





*Obrázek 5: Křídlový stroj - výroba přástu*



*Obrázek 6: Dopřádací stroj - výroba potáčů*

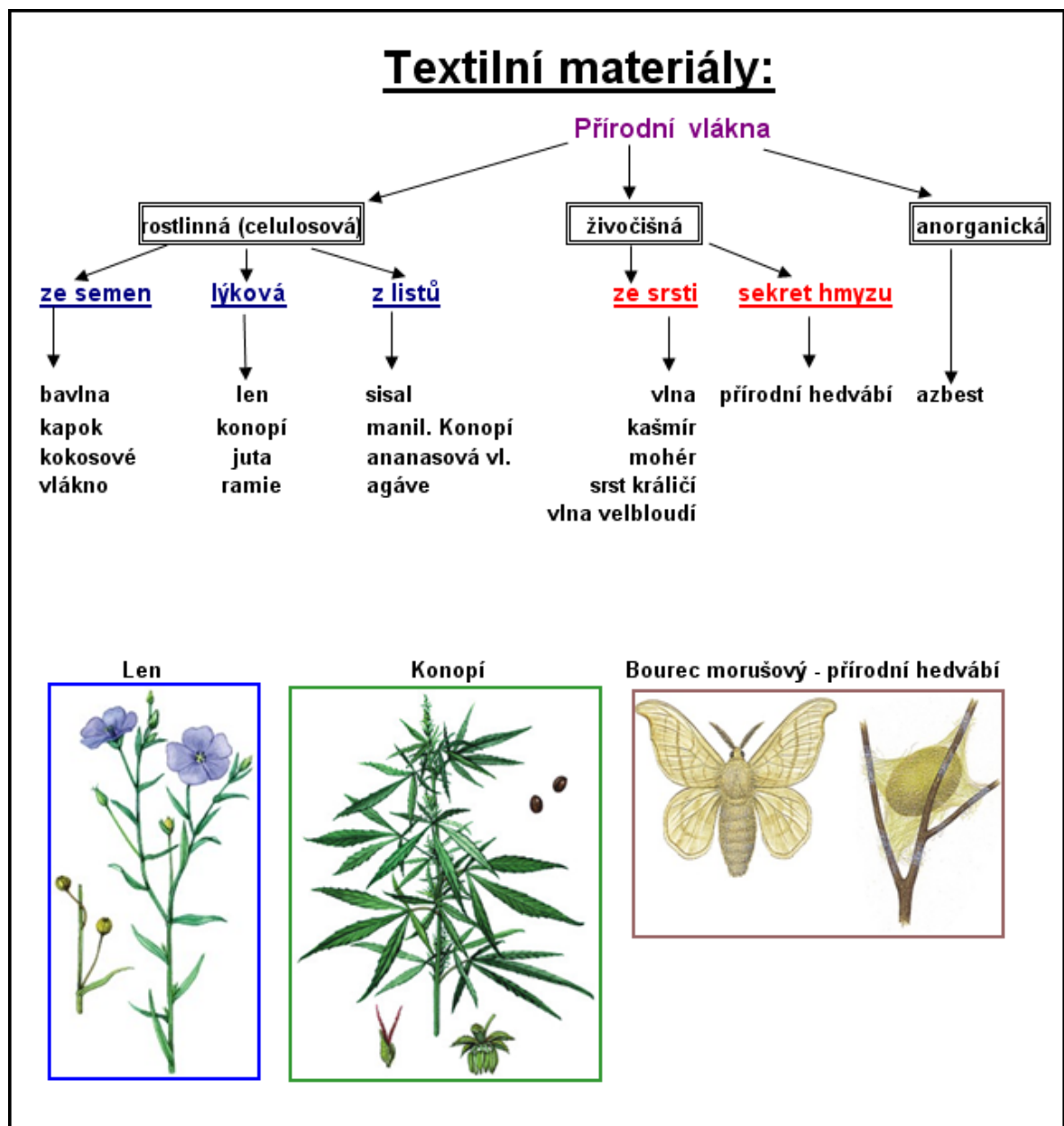




*Obrázek 7: Rotorový dopřádací stroj*



*Obrázek 8: Přesoukací stroj – Autoconer*



Obrázek 9: Textilní materiály